

التنظيم وإجراءات العمل

الدكتور موسى اللوزي

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الجامعة الأردنية



2007



التنظيم وإجراءات العمل

موسى اللوزي
عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الجامعة الأردنية

الدكتور موسى اللوزي

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الجامعة الأردنية

جامعة وهران
المكتبة المركزية
3118
3115

حفظ في:
3118
تحت رقم:

3 ديسمبر 2008

الطبعة الثانية

٢٠٠٧



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠١/١٢/٢٥١٦)
اللويزي ، موسى

للتظيم وإجراءات العمل / موسى اللوزي . - عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٢ .
ص (٢٦٨)

ر.ا. : (٢٠٠١/١٢/٢٥١٦)

الواصلات : تنظيم العمل / ظروف العمل

* تم إعداد بيانات فهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

رقم التصنيف الطوري / ديوي : ٦٥٨
ISBN 9957-11-245-7 (ردمك)

- * للتظيم وإجراءات العمل
- * الدكتور موسى اللوزي
- * الطبعة الأولى (٢٠٠٢)
- * الطبعة الثانية (٢٠٠٧)
- * جميع الحقوق محفوظة للنشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الأردنية الاستشاري رقم (٢) الطابق الثاني
هاتف : ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١١ - فاكس : ٥٣٣١٦٦١ - ٥٣٣١٦٦٢ - ص.ب (١٦١٥ - قجيهة)
* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف : ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١١

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة
المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information
storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الأهل الصامدين

أهدي هذا الكتاب

الفصل الأول

التنظيم الإداري

١٧	المقدمة
٢١	أهمية التنظيم ومفهومه
٢٣	أهداف التنظيم وعناصره
٢٤	مبادئ التنظيم
٢٥	بناء المنظمات
٢٧	طرق بناء المنظمات
٢٧	طريقة تحليل الأهداف وتحديدها
٢٨	طريقة تجميع الأنشطة
٣٣	شكل التنظيم
٣٣	* التنظيم الرسمي
٣٤	* التنظيم العامودي
٣٥	* التنظيم الوظيفي
٣٦	* التنظيم الاستشاري
٣٧	* تنظيم اللجان
٣٧	* التنظيم غير الرسمي
٣٨	العلاقات التنظيمية
٣٨	* السلطة والمسؤولية
٣٨	* التفويض
٣٩	* نطاق الإشراف
٤٠	* الاتصالات الإدارية
٤١	التنظيم والأساليب
٤١	مهام التنظيم والأساليب

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي

- الأهمية والمفهوم ٤٥
- مراحل بناء الهيكل التنظيمي ٤٩
- أبعاد الهيكل التنظيمي ٥٠
- محددات تصميم الهيكل التنظيمي ٥١
- استراتيجية الهدف ٥١
- حجم المنظمة ٥٢
- البيئة ٥٢
- التكنولوجيا ٥٣
- خصائص الهيكل التنظيمي ٥٤
- نماذج الهياكل التنظيمية ٥٥
- نظريات التنظيم ودورها في تصميم الهياكل التنظيمية ٦٣
- النظريات الكلاسيكية ٦٤
- النظريات الإنسانية ٦٤
- النظريات الحديثة ٦٦

الفصل الثالث

تحليل ووصف الوظائف

- المفهوم والأهمية ٦٩
- مراحل تحليل ووصف الوظائف ٧١
- مرحلة تصميم الوظائف ٧١
- مرحلة تحليل الوظائف ٧١
- مرحلة توصيف الوظائف ٧٣
- المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف ٧٣
- معلومات متعلقة بعناصر الوظيفة الرئيسية ٧٣
- معلومات مساعدة في عملية التحليل ٧٤
- نتائج التحليل الوظيفي ٧٥
- طرق تحليل الوظائف ٧٥

- الملاحظة ٧٦
- الاستبانة ٧٦
- المقابلات ٧٦
- قائمة تحليل المركز ٧٧
- قائمة وصف المراكز الإدارية ٧٨
- معوقات التحليل الوظيفي ٧٩
- متطلبات نجاح عملية التحليل الوظيفي ٨٠
- وصف الوظائف ٨٢
- الإجراءات اللازمة لعملية وصف الوظائف ٨٣
- العناصر الأساسية لوصف الوظائف ٨٣
- تسمى الوظيفة ٨٣
- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي ٨٣
- العوامل المؤثرة على الوظيفة ٨٤
- الواجبات المتعلقة بالوظيفة ٨٤
- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ٨٥
- مقايضة الأوصاف المتعلقة بالوظائف ٨٥
- فوائد وصف الوظائف ٨٦

الفصل الرابع

الإجراءات

- الأهمية والمفهوم ٨٩
- أهداف الإجراءات وفوائدها ٩١
- مبادئ الإجراءات ٩٢
- أساليب العمل داخل التنظيم ٩٣
- الأسلوب التقليدي ٩٣
- الأسلوب الموازي ٩٣
- أسلوب الوقت الواحد ٩٤
- تغيرات العمل ٩٤
- تغيرات منظمة ٩٥
- تغيرات غير منظمة وغير معروفة ٩٥

٩٥	- أساليب السيطرة على التغيرات في كمية العمل
٩٦	- خرائط سير الإجراءات
٩٦	* خرائط سير الإجراءات العادية
٩٦	* خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
١٠٠	- أعداد خرائط سير الإجراءات
١٠١	- دراسة وتحليل خرائط سير الإجراءات
١٠٢	- أهداف استعمالات خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
١٠٣	- تبسيط الإجراءات
١٠٣	- أهمية تبسيط الإجراءات ومفهومها
١٠٤	- أهداف تبسيط الإجراءات
١٠٥	- مؤشرات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات
١٠٦	- مراحل تبسيط الإجراءات
١٠٧	* مرحلة تدفق الأجراء الحالي
١٠٧	* مرحلة تدفق الأجراء المقترح
١٠٧	- أدوات تبسيط الإجراءات
١٠٧	* خريطة توزيع العمل
١٠٧	* خريطة سير العمل
١٠٧	* أحصاء العمل
١١١	- تصميم المكاتب
١١٢	- مبادئ تصميم المكاتب
١١٦	- الخرائط التوضيحية للتنظيم
١١٦	- أهداف التخطيط الجيد لمكان العمل
١١٧	- خطوات دراسة أماكن العمل
١١٨	- أهمية المكاتب

الفصل الخامس

النماذج

١٢١	- المفهوم والأهمية
١٢٢	- خطوات تصميم النماذج
١٢٢	* التخطيط لتصميم النماذج

١٢٣	* تحديد المعلومات
١٢٣	* شكل النموذج الجديد
١٢٣	* تحضير مسودة النموذج
١٢٥	* إنتاج النموذج
١٢٥	* التطبيق العملي للنموذج
١٢٦	* تسجيل النموذج
١٢٦	* متابعة النموذج
١٢٦	- خصائص النماذج
١٢٧	- متطلبات أعداد النموذج الجيد

الفصل السادس

فرق العمل في المنظمات الإدارية

١٢٩	- الأهمية والمفهوم
١٣١	- أهداف فريق العمل
١٣٢	- أشكال فرق العمل
١٣٣	* فرق الإدارة الذاتية
١٣٣	* الفرق المتعددة الوظائف
١٣٣	* الفرق الوظيفية
١٣٤	* فرق الإدارة العليا
١٣٤	* فرق حل المشكلات
١٣٤	- صفات فرق العمل الفعالة
١٣٥	- فوائد فرق العمل
١٣٥	* التعاون
١٣٥	* نقل المعلومات
١٣٥	* الاستخدام الأمثل للموارد
١٣٥	* اتخاذ القرارات
١٣٦	* الجودة
١٣٦	- المعوقات التي تواجه فرق العمل
١٣٦	* رفض الأفراد لفرق العمل
١٣٦	* صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد

١٣٦	* سلوك المحارب العليل
١٣٧	* سلوك الصديق المتعاون
١٣٧	* عدم وضوح الانوار
١٣٧	* الصراعات بين الأفراد داخل الفريق
١٣٧	* مقاومة بعض الوحدات الادارية
١٣٧	- مقومات نجاح فريق العمل
١٣٨	* اختيار اعضاء الفريق
١٣٨	* التدريب
١٣٨	* استخدام الحوافز
١٣٨	* مراعاة حجم الفريق
١٣٨	* وضوح الأهداف
١٣٨	* دعم الادارة العليا
١٣٩	- تطوير فريق العمل
١٤٠	- مراحل بناء فريق العمل
١٤٠	* البحث والدراسة
١٤٠	* تحديد ما هو مطلوب
١٤٠	* التعريف
١٤١	* المعالجة
١٤١	* الانصهار
١٤١	- استراتيجيات حل المشكلات والمعوقات التي تواجه فريق العمل
١٤٢	* حافظ على فريق العمل صغيراً
١٤٢	* الاعلان عن الاجتماع مقدماً
١٤٢	* اجمع آراء الاعضاء
١٤٢	* الفكرة الواحدة
١٤٢	* التقد بشكل ايجابي
١٤٣	* طلب ملاحظات الاعضاء غير المشاركين

الفصل السابع

تكنولوجيا العمل

١٤٥	- المفهوم والأهمية
١٤٧	- دور تكنولوجيا العمل في السلوك التنظيمي

١٤٨	- مراحل تطور تكنولوجيا العمل
١٥١	- متطلبات استخدام تكنولوجيا العمل
١٥٢	- الأساليب المستعملة في تكنولوجيا العمل
١٥٣	* المكتب النموذجي
١٥٤	* الشبكات العصبية
١٥٥	* العنقدة
١٥٦	* البطاقات الذكية
١٥٦	* مكاتب الولوج عن بعد
١٥٧	- المنظومات العصرية
١٥٨	- دور الكمبيوتر وثورة المعلومات في أداء الأعمال
١٦٠	- سمات تقنية المعلومات في العمل الاداري
١٦١	* في مجال الرقابة
١٦١	* في مجال التخطيط الاداري
١٦٢	* في مجال اتخاذ القرارات
١٦٤	- الحكومة الالكترونية
١٦٥	- نماذج الحكومة الالكترونية
١٦٦	- مميزات استخدام الحكومات الالكترونية
١٦٧	- مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية
١٦٨	- نماذج تطبيق واستخدام الحكومات الالكترونية
١٦٨	- شبكة الانترنت والخدمات الالكترونية
١٦٩	* الشبكة العنكبوتية
١٦٩	* المنصات الجماعية
١٦٩	* الانتصار عن بعد
١٦٩	* البريد الالكتروني
١٦٩	* جلب والحضار المعلومات
١٧٠	- مميزات استخدام الانترنت
١٧٢	- مميزات استخدام الحكومة الالكترونية
١٧٣	- خدمات الحكومة الالكترونية لمنظمات الأعمال
١٧٤	- الخدمات الالكترونية بين الدوائر الحكومية

الفصل الحادي عشر

الثقافة المؤسسية

٢٢٥	المفهوم والأهمية
٢٢٦	عناصر الثقافة
٢٢٨	نماذج الثقافة المؤسسية
٢٢٨	* نظرية الثقافة القوية
٢٢٨	* نظرية التوافق
٢٢٩	* نظرية التكيف
٢٢٩	عناصر الثقافة المؤسسية
٢٣٠	مستويات الثقافة المؤسسية
٢٣١	القيم المؤسسية
٢٣٢	مرحلة تطور القيم المؤسسية
٢٣٢	* المرحلة العقلانية
٢٣٣	* مرحلة المواجهة
٢٣٣	* مرحلة الإجماع في الرأي
٢٣٣	* المرحلة العاطفية
٢٣٣	* مرحلة الإدارة بالأهداف
٢٣٣	* مرحلة التطوير التنظيمي
٢٣٤	* مرحلة الواقعية
٢٣٤	لغة القيم المؤسسية
٢٣٤	* أسلوب الإدارة
٢٣٤	* إدارة المهمة
٢٣٤	* إدارة العلاقات
٢٣٤	* إدارة البيئة المؤسسية

الفصل الثاني عشر

التنظيم الإداري في الأردن

٢٤٣	المقدمة
٢٤٣	أهمية التنظيم الإداري في الأردن

الفصل العاشر

تقويم الأداء

٢٠١	* مرحلة التحليل
٢٠١	* مرحلة القياس
٢٠٣	- للمفهوم والأهمية
٢٠٥	- تقويم الأداء المؤسسي
٢٠٦	- مستويات تقويم الاداء
٢٠٧	- ابعاد الاداء المؤسسي
٢٠٩	- نماذج تقويم الاداء المؤسسي
٢٠٩	* نموذج لاداء المنظمة
٢٠٩	* نموذج عملية تقويم أداء المنظمات
٢١١	- أهداف تقويم الاداء المؤسسي
٢١٢	- معوقات تقويم الاداء المؤسسي
٢١٣	- قياس الاداء الوظيفي
٢١٤	- معايير قياس الاداء الوظيفي
٢١٦	- أهداف قياس الاداء الوظيفي
٢١٦	- فوائد عملية قياس الاداء الوظيفي
٢١٧	- عناصر معايير الاداء الوظيفي
٢١٧	- خصائص تقويم الاداء الوظيفي
٢١٨	- متطلبات قياس الاداء الوظيفي
٢١٨	- خطوات قياس الاداء الوظيفي
٢١٩	- معوقات قياس الاداء الوظيفي
٢٢٠	- طرق قياس الاداء الوظيفي
٢٢٠	* طريقة استخدام الادارة بالأهداف
٢٢٢	* طريقة التوزيع الاجباري
٢٢٢	* طريقة تسجيل الاحداث
٢٢٢	* طريقة الدرجات
٢٢٣	- استخدامات تقويم الاداء الفردي لدخل المؤسسات
٢٢٤	- من يقوم بعملية التقويم

٢٤٧	- البناء الهيكلي التنظيمي العام في الأردن
٢٤٧	* الوزارات
٢٤٧	* الدوائر المركزية
٢٤٨	* المؤسسات العامة
٢٤٩	- مشكلات التنظيم الإداري في الأردن
٢٥١	- أشكال السلطة في الأردن
٢٥١	* السلطة التنفيذية
٢٥٢	* السلطة التشريعية
٢٥٢	* السلطة القضائية
٢٥٣	* رئاسة الدولة
٢٥٣	- أسباب تعددية الانتماء التنظيمية في الأردن
٢٥٤	* الأسباب السياسية
٢٥٤	* الأسباب القانونية
٢٥٥	* الأسباب الإدارية
٢٥٥	* الأسباب الاقتصادية
٢٥٥	- الإدارة المحلية الأردنية
٢٥٦	* المجالس القروية
٢٥٧	* المجالس البلدية
٢٥٧	* الوحدات الإدارية المحلية الأخرى
٢٥٩	- المراجع العربية
٢٦٧	- المراجع الأجنبية

المراجع

يمثل التنظيم الإداري أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي؛ لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، وهو كذلك الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة؛ فتتم فيه عمليات جميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد؛ لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فالإنسان منذ بدء الكون يعمل ضمن تنظيم محدد اتسم بالبساطة والوضوح، فقد حاول خلق التنظيم في الأسيرة للقيام بتوضيح الأدوار وتوزيع السلطات، وتخطيط النشاطات وتوزيع الأدوار رغبة في تحقيق الأهداف، ثم انتقل بعد ذلك إلى إنشاء تنظيم يستند إلى أسس علمية محددة وواضحة، تمثلت في مراكز العبادة والمساجد والكنائس، ثم استمر العمل على تطوير هذه الظاهرة بعد تبين أهميتها، وانتقل للتنظيم إلى المدرسة فالجامعة فالمؤسسات الأعمال، فهو ظاهرة صحية وملائمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه.

لقد تدارس هذه الظاهرة الباحثون والمهتمون والراغبون في تحقيق الرقي والحضارة؛ وعملوا على خلق منظمات عمل صحية تستند إلى المعايير الصحيحة والسليمة، وتبين المراجعة لمرحلة تطور الفكر الإداري ما قدم من مساهمات للوصول إلى بناء تنظيمي سليم، ومن هنا نجد أن هناك كثيراً من المحاولات التي بذلت وما زالت للوصول إلى تعريف واضح لمفهوم التنظيم، وتتمثل هذه المحاولات

في وضع تعاريف عديدة مرهونة بتعدد المحاولات، فهناك المدرسة التقليدية وما طرحته من أفكار حول التنظيم، وهناك المدرسة السلوكية، إضافة إلى العديد من المدارس الفكرية التي اهتمت بموضوع التنظيم الإداري.

فللتنظيم له أهمية كبيرة في كل المنظمات الإدارية سواء الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، إضافة إلى محاولته إرساء أسس نمطية لمختلف إجراءات العمل، كما يهيء الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة، حرصاً على تزويد الإدارة والعاملين بالمعلومات الضرورية لأداء الأعمال، كما يسهل التنظيم خطوط الاتصال الرسمية بين الوحدات الإدارية المتعددة، ويوفر المناخ الملائم لتدريب وتنمية مهارات الأفراد العاملين به.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التنظيم بأنه الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، وهو كذلك الإطار الذي يحوي القواعد والأنظمة والتعليمات، وتحقيقاً لذلك فإنني ادعو الله بأن يوفقني إلى تقديم سفر علمي يمنح القارئ إطاراً شاملاً لمفهوم التنظيم الإداري وإجراءات العمل، ليكون به نفع وخير للأفراد والتنظيمات الإدارية يستعان به وقت الحاجة. وقد تناول هذا البحث التنظيم الإداري وإجراءات العمل في تسعة فصول:

الفصل الأول: يتناول مفهوم التنظيم الإداري من حيث الأهمية والمفهوم والأشكال والعلاقات التنظيمية، وبناء المنظمات الإدارية، كما تطرق إلى مفهوم السلطة والمسؤولية، والنقويض، ونطاق الإشراف والتنظيم والأساليب ومهامها، ليكون متخلاً شاملاً يهيئ للقارئ إلى ما تتضمنه بقية الفصول.

الفصل الثاني: يتناول مفهوم الهياكل التنظيمية من حيث أهميتها ومفهومها، ويبين مساهمات النظريات الإدارية، ودورها في تصميم الهياكل التنظيمية

ومراحل بنائها، إضافة إلى البحث في أنوارها ومحددات تصميمها وخصائصها الجيدة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى مفهوم تحليل الوظائف ووصفها من حيث المفهوم والأهمية، وكذلك مراحل عمليات التحليل والوصف، من خلال تقييم الأعمال وتحليلها وتوصيف الوظائف، وكذلك المعلومات اللازمة للقيام بهذه العمليات إضافة إلى البحث في نتائج وطرق التحليل، والوقوف على ما يواجه هذه العملية من معوقات.

الفصل الرابع: يتناول الإجراءات وخرائط سير الإجراءات، وتصميم المكاتب والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى البحث في خطوات التصميم وخطوات التخطيط ثم البحث في النماذج وخصائصها، كما ويتناول هذا الفصل ائمة المكاتب.

الفصل الخامس: يتناول النماذج وأهميتها وبيان خطوات تصميمها وخصائصها ومتطلبات إعدادها، كما يبين آلية تخطيط النماذج، ويوضح أهمية النماذج في العمل الإداري ومتطلباته.

الفصل السادس: يتناول مفهوم فرق العمل في التنظيمات من حيث الأهمية والتعريف والأنماط، وكذلك مراحل بناء فرق العمل، والمعوقات التي تواجهها، كما يوضح هذا الفصل أشكال فرق العمل وفوائدها ومقومات نجاحها وكيفية تطوير استراتيجيات واضحة لمواجهة المعوقات والتحديات التي تواجهها.

الفصل السابع: يتناول تكنولوجيا العمل من حيث مفهومها وأهميتها ودورها في الأداء والسلوك الوظيفي، إضافة إلى بيان مراحل تطور هذه التكنولوجيا ومتطلبات استخدامها والأساليب المستخدمة فيها، كما

يوضح هذا الفصل مفهوم الحكومة الإلكترونية ومعانيها ودور شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني في أداء الأعمال ومستويات استخدامها ومقومات تطبيقها.

الفصل الثامن: بحث في إعادة هندسة نظم العمل ومؤثرات تطبيقها وأشكال التغيير المطلوب لاستخداماتها وتوضيح دور الجهات المسؤولة عن القيام بتنفيذها، كما يحدد هذا الفصل فوائد استخدام هذه المعاهيم في العمل الإداري.

الفصل التاسع: يتناول مفهوم تحليل نظم العمل بما في ذلك تصميم الوظائف ومراحلها، ويتألف هذا التصميم، إضافة إلى بيان العوامل المؤثرة في هذا التصميم، ويوضح هذا الفصل مفهوم المسار الوظيفي ومراحله، والعمل وقياسه ومراحل دراسة الوقت.

الفصل العاشر: يبحث في تقويم الأداء بحائبيه: المؤسسي والوظيفي، وفي نماذج التقويم المؤسسي وأبعاده وأهدافه، إضافة إلى تناول الأداء الوظيفي ومعايير قياسه وأهدافه ومطلباته وطرق قياسه واستخداماته، والمعوقات التي تواجهه.

الفصل الحادي عشر: يتناول التنظيم الإداري في الأردن وأشكاله وأساليب تعددية الانماط التنظيمية فيه.

الفصل الثاني عشر: يتناول الثقافة المؤسسية وخصائصها وبطريقتها وعناصرها ومستوياتها ومراحل تطور القيم المؤسسية وأبعادها.

المؤلف

الفصل الأول

التنظيم الإداري

أهمية التنظيم ومفهومه

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي للإدارة. فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، والتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، والتنظيم الإداري يحمل في معانيه مفهوم النظام كما يراه البعض، وهناك من يربطه بالتخطيط، وهناك من يحاول التمييز بين الإجراءات وكذلك خرائط سير الإجراءات والهيكل التنظيمية، ومع الصلاحيات والمسؤوليات، وبذلك يمكن تعريف التنظيم الإداري، بأنه جمع وتنسيق النشاطات الفرعية داخل المنظمة، وذلك لغايات تحقيق الأهداف، وهو مفهوم يرتبط بالعمل الجماعي.

لقد عرف التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات من أجل تحقيق تلك الأهداف. وفي ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف (1). وعرفه سيمون Simon بأنه عبارة عن انماط سلوكية وسياسية لتحقيق النقل الانساني.

(1) Terry George Principles of Management 6th ed. Homewood Richard D. Irwin inc. 1972), P. 219

فما عرّفه التنظيم بأنه الاطار الذي تصمم الفواعل، الله الخ، لخدمات بشر
الأفراد، ويحدد سلطات انعاميين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة. (١)
والنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف، كما يسمح
للأفراد بحثيذوعية النشاطات المطلوب تأديتها وطبيعة العلاقات المطلوبة والميل
والعدد الكفيلة بالاتصال بين مختلف المستويات، وتعتبر التنظيم يعني صعوبة
تحقيق الأهداف، ويقدر التنظيم يعني الصبر والتثبت وفي الوقت نفسه يؤدي إلى
التكامل الذاتي على حسب بقية الأجزاء، وهذا يؤدي بدوره إلى التداخل
والارتداحية والفوضى في العمل.

ونلاحظ أن عملية التنظيم تتم في مراحل عدة؛ أهمها مرحلة السكون أو
الهدوء، أو ما يعرف بتصميم الهيكل التنظيمي، ومرحلة الحركة أو التفاعل بين
الأفراد شاعني الوظائف والنشاطات التي تتطلبها الوظيفة.

وبسبب يمكن تعريف التنظيم، أيضاً، بأنه شكل من أشكال التعاون الانساني
لتحقيق الأهداف. (٢)

وبالرغم من تعدد التعريفات التي أوردتها الكتاب والمفكرون للتنظيم، إلا أن
هذه التعريفات تشترك في اظهر عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم،
ه أسرها وجود هدف محدد ومتعارف عليه، ضافة إلى وجود نشاطات لازمة
لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين لتفادي هذه الأعمال
مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل التخصص، وتقسيم العمل،
والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر واللامركزية. الخ

(٢) سهردي روبنغ، الحروب، التنظيم والأدب والاستشارات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر،
١٩٩٩). ص ٢٥

(١) D. Wadwa: Ideas and issues in Public Administration New York: McGraw Hill Book
Inc, 1953, P 83

وتنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية، ذلك أنه يؤدي إلى عدم
الاحمال، تعاد التراعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويؤدي إلى وضوح
الأهداف، وتحيدها، كما يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة
والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة، والتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل
للأهداف البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات وتسهيل
الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى توضيح عمليات
العمل والمتابعة والمحاسبة.

أهداف التنظيم وعناصره

لكي يكون التنظيم فعلاً كعملية إدارية، فإنه لابد من توافر مجموعة من
الأهداف التي يعتبر وجودها ضرورياً للنقاء التنظيمي، وأيضاً لتحقيق الكفاءة
والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف، لذلك لابد من توافر
الأهداف التالية:

الأول أهداف الرسمية، وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن العرض الأساسي
للتنظيم.

ثانياً الأهداف العممية، وهي ما تقصد المنظمة بتحقيقه، فهي تعكس ما تسعى
المسظمة إلى تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جرنياً.

ثالثاً الأهداف التشغيلية، وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز
الأهداف.

ويستق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية بحسب مراتبها في التنظيم
الإداري، وتتمثل هذه الأهداف في: (١)

(١) مبرغي عبد العال، "التنظيم الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣، ١٩٨١.

١- التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.

٢- التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.

٣- العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.

٤- العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إحراز الأهداف.

٥- تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.

٦- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.

٧- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.

مبادئ التنظيم

إن العمل على تحقيق هذه الأهداف يتطلب ضرورة توافر المبادئ الأساسية في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال، وهذه المبادئ تنفق عليها علماء الإدارة وطالوا بضرورة توافرها في التنظيم، فقد أظهر مفكرو المدارس الإدارية ضرورة استخلاص ووضع العديد من المبادئ والقواعد التي يمكن الاسترشاد بها عند القيام ببناء التنظيمات الإدارية، وبالرغم من محاولات الانتقاد التي وجهت إلى هذه المبادئ إلا أنها لا تزال تستخدم دليلاً يسترشد به عند القيام بالأعمال التنظيمية، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي: (٥)

١- وحدة الهدف.

٢- تقسيم العمل

٣- التخصص

(٥) محمد شاكر عسكور، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٣.

١- الوضوح

٢- الترابط

٣- التسلسل والمسؤولية

٤- الشفافية

٥- سلسلة الأمر

٦- وحدة السلطة

٧- المرونة

٨- الكفاءة

٩- العلاقات الإنسانية

١٠- مبدأ التدرج

١١- تسميكية التنظيم

١٢- المركزية

بناء المنظمات الادارية

يشمل مفهوم البناء التنظيمي، تصميم الهيكل التنظيمية وفقاً لمعيار ونسب مبرمسة، فحاج التنظيم يعتمد على كفاءة البناء التنظيمي وكفاءة العنصر الاسمي، إضافة إلى ضرورة الحاجة لهذا البناء، فمن ثمة ظهور مؤشرات كمثل تلك رعية ونوافه لهذا البناء، ويترتب على ذلك بناء تنظيم عشوائي لا يهدف لمرغوب. وهذه المؤشرات سيتم التعرف عليها بعد اجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي وبعد اتقان بتحليل هذا الواقع، واجراء دراسات انجوى الاحصائية وبناء على ذلك يمكن تحديد المؤشرات الداعية لهذا البناء بما يلي:

أولاً: لزعم في بعض أهداف جديدة، ظهور مهام جديدة.

ثانياً: تراجع التنظيمات الإدارية الحالية.

ثالثاً: ارتفاع تكاليف تشغيل المنظمات الحالية.

رابعاً: تنامي جودة المنتج أو الخدمات.

خامساً: تعثر المصطلحات الإدارية القديمة إضافة إلى ظهور العديد من المؤشرات الفرعية الأخرى.

ويعني ظهور هذه المؤشرات والدلائل والتعرف عليها، ضرورة القيام ببناء تنظيمي جديد، أو إلغاء التنظيم الحالي، أو تعديل أهداف بعض التنظيمات الإدارية القائمة، الأمر الذي يعني ضرورة اندماج الخطوات الرئيسية الواجب مراعاتها في البناء التنظيمي، إذا كانت الدراسة على أن هناك حاجة لبناء تنظيمي جديد، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي: (١)

أولاً: ظهور حاجة ملحة لإنشاء تنظيم جديد.

ثانياً: إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الضرورية.

ثالثاً: صياغة تشريعات لازمة تحدد طبيعة هذه التنظيمات.

رابعاً: تشكيل الإدارات الرئيسية والفرعية اللازمة لتشغيل هذه التنظيمات.

خامساً: تصميم الهياكل التنظيمية.

سادساً: إعداد الموازنات اللازمة.

سابعاً: البدء باستقطاب قوة العمل.

٤. بناء المنظمات

هناك طرق علمية يجب اتباعها عند إنشاء هذه المنظمات الإدارية، وهذه هي: (٧)

طريقة تحليل الأهداف وتحديد

بموجب تطبيق هذه الطريقة اتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد أهداف التنظيم الرئيسية والفرعية.

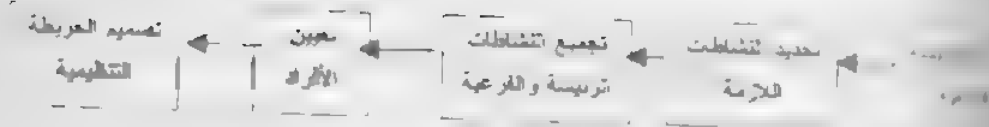
ب- تحديد النشاطات اللازمة.

ج- تجميع النشاطات والمهام المشابهة والمتعلقة بالوظائف.

د- تعيين هذه الوظائف والنشاطات بالعنصر البشري.

هـ- إعداد الخرائط التنظيمية اللازمة.

مل هذه الخطوات في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

(١) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٢) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٣) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٤) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٥) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٦) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٧) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١.

(١) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٢) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٣) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٤) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٥) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٦) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١. (٧) محمد عبد الحليم، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، ١٩٧٣، ص ٢١.

ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة (٨)

وتعتبر طريقة تحديد الأهداف من أكثر الطرق استعمالاً كونها توضح
من المرونة والسهولة وتغلب من وقع التبعثر الإدارية المعمول بها في
العلم خصوصاً في الدول الديمقراطية. ولأن هذه الطريقة الأقرب والأسهل
فإنه لابد من استعراض خطواتها أو مراحلها، وتتمثل هذه المراحل في:

١- الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة الإدارية.

٢- تحديد الأنشطة الإدارية اللازمة.

٣- العمل على تكوين الوحدات الإدارية.

٤- العمل على تحديد العلاقات الإدارية بين أقسام المنظمة.

٥- تفويض السلطات.

٦- تصميم الهيكل التنظيمي.

نتيجة لأهمية هذه الطريقة، لابد من استعراض هذه الخطوات بشكل مبسط
في الرجوع إليها والاستفادة منها :

ممثل الأهداف:

يتم تحديد الأهداف بعد إجراء الدراسات التحليلية التي تتم عادة من قبل
السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، من خلال إصدار القوانين والأنظمة. وبعد ذلك
يتم ذكره تحديد أهداف التنظيم إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية،
هذه الأهداف في النهاية الأهداف الكلية للتنظيم، ويحب تحديد هذه الأهداف
بصحة، لأن نجاح وكفاءة التنظيم تعتمد بالدرجة الأولى على درجة الوضوح
في تحديد الأهداف.

تعرف هذه الطريقة بطريقة البدء من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلى
حيث يتم تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة مروراً بالمستويات الإدارية كافة
وحتى قمة الهرم التنظيمي، وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية:

١- حصر الأنشطة والأعمال التفصيلية التي تقوم بها المنظمة وللارادة لتحقيق
الأهداف.

٢- وضع الأعمال والنشاطات في مجموعات متجانسة تشكل وظائف يمكن استنادها
للأفراد العاملين.

٣- جمع الوظائف المنسوبة في وحدات إدارية يطلق عليها أقسام.

٤- وضع الأقسام في وحدات إدارية لكي تتشكل منها الإدارات.

٥- تشكيل الإدارة العليا.

ويترتب على تطبيق هذه الطرق تكوين الوحدات التنظيمية داخل الهيكل
الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة الجوانب التالية:

١- الإفادة من المؤهلات العلمية للعاملين من حيث التوزيع.

٢- العمل بشكل منسق.

٣- تسهيل العمليات الرقابية.

٤- مراعاة التكاليف المادية.

٥- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف.

ب- تحديد الأنشطة الإدارية اللازمة

وفي هذه المرحلة، يؤدي التحليل الدقيق للمهام والنشاطات في كل وظيفة بقصد تحديدها والعمل بموجبها بوضوح، إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة ويعتبر هذه النشاطات والمهام الواجبات ترجمة عملية للأهداف المرسومة، وتقسيم هذه النشاطات إلى:

١- النشاطات المباشرة

وهي الإجراءات التنفيذية التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى أهداف المنظمة، وتتضمن هذه الإجراءات الأعمال التنفيذية وكذلك المهام والاحتصاصات والأفراد وكل ما هو ضروري للوصول إلى أهداف التنظيم.

٢- النشاطات غير المباشرة

وهي كل ما تحتاجه الوحدات والأقسام الإدارية للقيام بوظائفها الضرورية لتحقيق الأهداف، ونعني هذه النشاطات بدورها إلى خدمات استشارية وخدمات مساعدة، وتتمثل في الخدمات المالية وأعمال الصيانة، حيث يقوم بتقديم هذه النشاطات وحدات إدارية يطلق عليها الوحدات المساعدة. (٩)

ج- تشكيل وبناء الوحدات الإدارية (١٠)

بعد تشكيل الوحدات الإدارية من الأمور الضرورية لكي تكتمل مراحل بناء التنظيم، وهذه الوحدات لابد من وجودها لكي تقوم بالمهام والنشاطات بما هو مقرر عليه من مسئوليات بشرية ومادية وتكنولوجية ضرورية، ولكن ما يواجهه هذا المرحلة من صعوبات هو كيفية تجميع الأنشطة وسندادها إلى وحدات إدارية

(٩) حسن محمد، حريم، تصميم المنظمة، النهج التنظيمي وإجراءات العمل، مكتبة الحامد، ط١، عمان ١٩٩٦.

(١٠) حسن محمد، حريم، مرجع سابق.

و حسب لهذه الصعوبات، يساهم بطرق المبتعة في تجميع الأنشطة صاففة إلى مساهمة مراعاة عدة نواح في جميعها، أما طرق التجميع المبتعة فهي:

١- التنظيم بناء على الوظيفة.

٢- التنظيم على أساس المهنة.

٣- التنظيم على أساس الزبائن.

٤- التنظيم على أساس البعد الجغرافي.

٥- التنظيم على أساس النشاط للمختلط.

٦- التنظيم على أساس المصفوفة.

وهذا لابد من مراعاة عدة نواح عند تشكيل هذه الوحدات مثل التخصص، التنسيق، وظيفة الأنشطة من حيث الأهمية، وتسهيل عمليات الرقابة، والتكاليف.

٥- تحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات (١١)

لا بد في هذه المرحلة، من تحديد العلاقة بين الوحدات الإدارية وتحديد كل وحدة بما في ذلك تحديد صلاحيات واحتصاصات الوحدة الإدارية وذلك من المعنويات التنظيمية، ولاسراع في تحقيق أهداف المنظمة، ولابد في هذه المرحلة من تحديد كل النشاطات والمهام بدقة التفاصيل لكل وحدة إدارية، لأن ذلك من كفاءة هذه الوحدات، ويسهل عمليات الاتصال الإداري وتحسين عمليات العمل والمنفعة.

(١١) محمد مذكر عصفور، التنظيم والإدارة، ط١، دار المسيرة للنشر، عمان، ١٩٩٩.

هـ- تفويض السلطات^(١٢) (توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات)

بعد القيام بتحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات داخل التنظيم، لا بد من القيام بتوزيع السلطات وفقاً للأبعاد الوظيفية، ويعد ما تعضى الوظيفة من سلطة لكي يقوم الشخص شاغل الوظيفة بممارستها لبيان ما يقرب عليه من مسؤوليات تجاه ممارسته لهذه السلطات، والتي يحق له بموجبها إصدار التعليمات لتفويض الأعمال، وكذلك الحق في مطالبة الآخرين ومن هم بمستوى وظيفي أقل القيام بأعمالهم خير قيام، مع مراعاة المسؤولية المترتبة على ذلك، وهذا يحسب إعطاء العاملين في المستويات الإدارية المتعددة الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم.

و- تصميم الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة الإدارية، فهو قوام الشكل التنظيمي وعماده، هذا الشكل الذي يحدد بوضوح طبيعة وآلية عمل التنظيمات الإدارية، فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين، وهو يوفر الإطار الذي ينحرك الأفراد حوله، ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة. والهيكل التنظيمي يطر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، وحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها، يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحدد الأنوار والمسميات والمهام داخل التنظيم.

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونهما توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وحطوط السلطة، وتعتبر الدليل

مادي للمعوس للهيكل التنظيمي. أما لأنه الدفعية فشير الى وصف الوظائف لجميع لإدارات داخل التنظيم، وتعتبر هذه لأنه أحد المصادر الرئيسية للمعلومات اللازمة عن التنظيم.^(١٣)

أشكال التنظيم

التنظيم الرسمي

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً واقتصادياً يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبإاء على ذلك، فإن التنظيم هو حشد طاقات العصور البشري واستغلالها استغلالاً جيداً وفقاً لمدير علمية مرسومة ومروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي ووصف والمواصفات الوظيفية، وتعتبر هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة.

وكور العملية التنظيمية لا تشير إلى ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي، فإن ما هو مطلوب هنا هو البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية كور هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العليا، ويركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها التخصص وتقسيم العمل، والتنسيق، والاتصالات الإدارية، والعملية الرقابية، وتدفق المعلومات.

ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية:^(١٤)

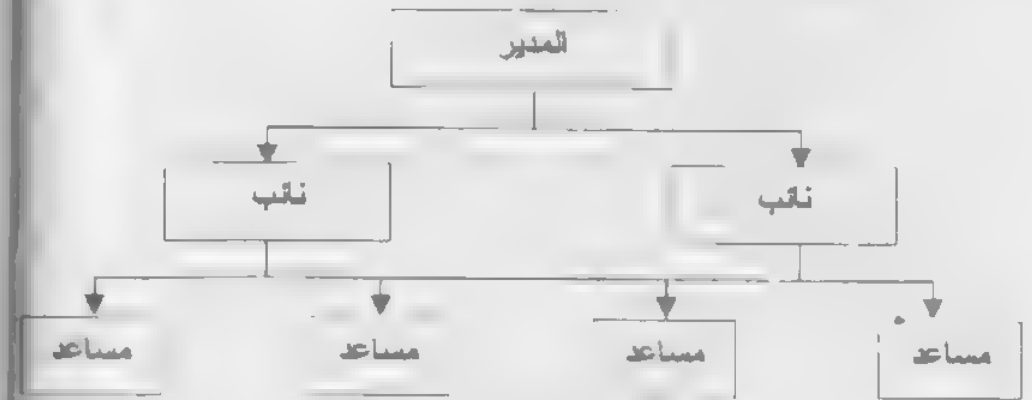
Dalt, Richard, Organization theory and design, 2ed edition, West Publishing Company, Setpaul, New York Los Angeles, San Francisco, 1986.

(١٢) محمد شاكر عصفور، من اصول التنظيم، الأساس، دار علم، ١٩٩٩.

(١٣) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق.

أولاً: التنظيم العمودي

ويشير إلى أن العمليات التشغيلية تتم وفقاً لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل، حيث يقوم الرئيس بإصدار الأوامر إلى من هم في مستوى أدنى من مستواه الوظيفي، ولكن هذا النوع من التنظيم يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتفويض صلاحيته داخل التنظيم أكثر من العمل خارجها، مما يعني عدم تفرغه لمهام أخرى لا يستطيع القيام بها من هم في مستوى أدنى من مسن الإدارات العليا، حيث يترتب على اتباع هذا الشكل استخدام قناة اتصال واحدة وباتجاه واحد، ولكن هذا لا يعني أن هذا التنظيم ليس جيداً، بل هناك إيجابيات له منها السرعة في اتخاذ القرار الإداري، والوضوح والبساطة، ومركزية اتخاذ القرار، ويوضح الشكل رقم (٢) هذا النوع من التنظيمات

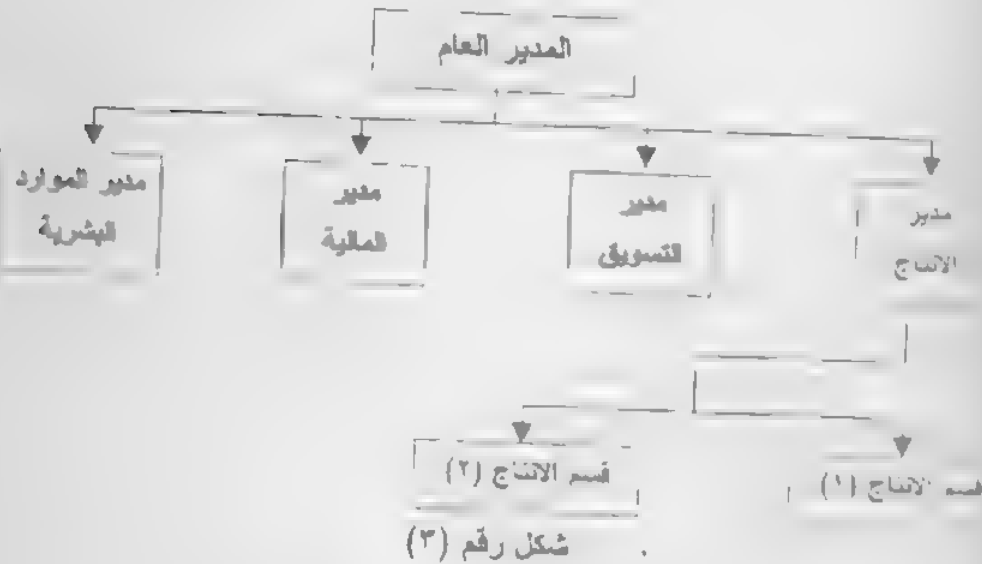


شكل رقم (٢)

ففي هذا الشكل يبذل المدير جهوداً كبيرة تقهق قدراته أحياناً وطاقاته كذلك، وخاصة في حالة عدم تفويض الصلاحيات لمن هم بوزن مستواه الوظيفي، الأمر الذي يستغرق الكثير من الوقت، مما يعني أن كثيراً من المفاهيم الإدارية الحديثة لا تمارس في هذا التنظيم، مثل إدارة الوقت، والشفافية، والمشاركة في صنع القرار... إلخ

ثانياً: التنظيم الوظيفي

ويحت هذا البناء التنظيمي، نجد أن هناك تدخلاً بينه وبين التنظيم الاستشاري للآزم لاستمرارية المنظمة، حيث تكون القرارات الصادرة من الرئيس أو الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية، ويحددها التنظيم للوصول إلى الأهداف، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التدخّل، إلا بواجبة بين الاستشاريين والتفويض خوف من التضارب والصراع، ولذلك يجب أن يكون إعطاء الاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية بشكل معين، ضمن مصلحة المنظمة وبانفرد المطلوب، ويركز هذا الشكل من التنظيم على التخصص وتقسيم العمل وذلك لزيادة الأداء وتحسينه وتنمية روح الفريق وتنمية مهارات العاملين، ولكن يجب أخذ الحيطة والحذر عند استخدام هذا الشكل خوف من عدم الوضوح في السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتفويض، ويوضح الشكل رقم (٣) هذا التنظيم

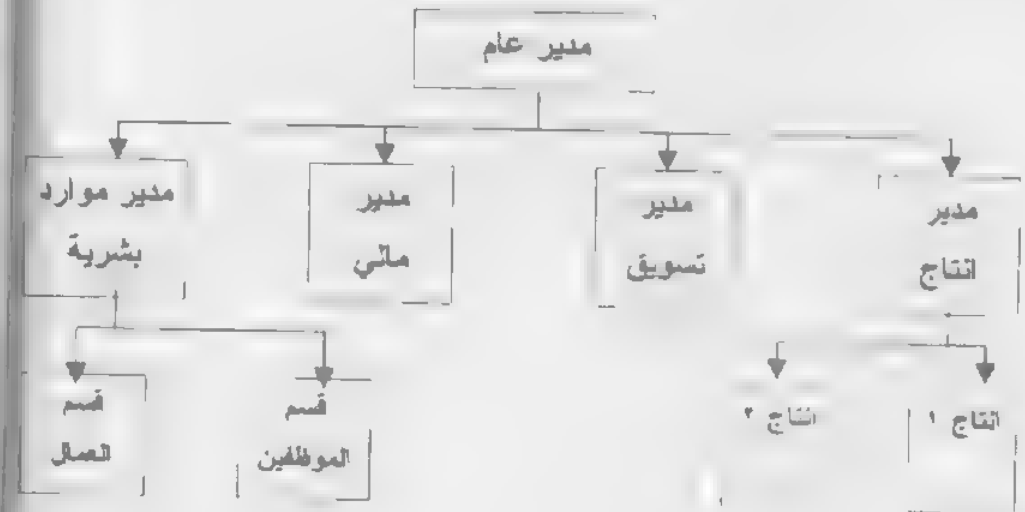


شكل رقم (٣)

وهذا النوع من التنظيم يتم الرجوع اليه في وقت الحاجة، حيث محدودية قدرات الأفراد في إدارات العنب الاستعانة بالاستشاريين تتطلب في محالات عديدة، وفي هذا التنظيم لا يمارس الاستشاري أي سلطات تنفيذية وإما استشارية الهدف منها من الرؤساء بالمعلومات والدراسات حول بعض الموضوعات المهمة، ويزود هذا التنظيم صاحب القرار داخل التنظيم بالمعلومات الضرورية، ولا يترتب على هذا الشكل أي مخاطر باستثناء ضرورة مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الظروف، لذلك على الرؤساء الاحتياط واحد لحيطة والحذر خوفاً من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم، ويوضح الشكل رقم (٤) هذا التنظيم

خامساً: التنظيم غير الرسمي

يوافق التنظيم غير الرسمي طبيعته أي تنظيم رسمي، ذلك أنه عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأثر أفراد به نعيم المجتمع ومعهيمه وعاداته وتقائمه، ولأن الأفراد لعامنين في التنظيم الرسمي هم جزء من هذا المجتمع، فإن هؤلاء الأفراد يتأثرون بهذه المفاهيم، بحيث يرتبط هؤلاء الأفراد بقواعد ومعايير سلوكية تتحكم في سلوكهم هؤلاء، الأمر الذي يعني استجابة هؤلاء لأفراد لهذه المعايير والقيم والقواعد الاجتماعية، وترداد استجابتهم لهذه القواعد كلما كان هناك مصانع و أهداف مشتركة، حيث يظهر هذا النوع من التنظيمات نتيجة لعدم فطرة التنظيم الرسمي على اشباع حاجات الأفراد، الأمر الذي يستتبع عليه وضع أهداف علاقات عمل وقيدة غير رسمية تبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف اشباع حاجات هؤلاء الأفراد، وتعتبر الإدارة جيدة إذا استطاعت اشباع حاجات أفراد دون دفعهم الى الدخول في تنظيمات غير رسمية تكون قادرة على وضع معايير وضوابط غير رسمية تصل الى درجة ان تقوم هذه التنظيمات بوضع معايير تتحكم موجهها بإنتاجية العاملين، ثم تتطور هذه الأمور الى حد وضع ستر تيجيات يترتب عليها وضع أهداف معايرة لأهداف التنظيم الرسمي والعمل على مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية.



شكل رقم (٤)

بناء العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي، وتتقدم من المراحل المهمة، فهي علاقات نشأ بين العاملين وبين أنفسهم والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لما لها من أهمية في زيادة كفاءة وفعالية هذا البناء، ويرتبط هذه العلاقات ارتباط وثيقاً بوظائف الإدارة، وتتمثل هذه العلاقات في:

١- السلطة والمسؤولية

السلطة كاحدى العلاقات التنظيمية التي يجب ان يحافظ عليها بشكل مساو للمسؤولية، تعني تلك الصلاحيات الممنوعة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول الى الأهداف، أما المسؤولية فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو مبصوح في الأنظمة والقوانين، ومحاسنتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام، وهذا يجب مراعاة العمل على ان يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.

٢- التفويض

ونهدف للعلاقة الإدارية بمرادفها في عمل التنظيم الإدارية، فهي من الضرورات اللازمة للحفاظ على سيرة التنظيم واستمراره، فالاعمال له طاقته محدودة ولا يستطيع ان يقدم بالمهام اللازمة داخل المنظمة، ولذلك فإن من المهم توزيع السلطة لتدبير توزيع الاعمال وتدريب الكفاءات واستغلال لطاقات، فانتمويص هو اعضاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس الى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع بقاء المسؤولية قائمة على الرئيس، فهذا شعبة العلاقات التنظيمية

و يجب عليها تحقيق فوائد كثيرة منها: رفع الروح المعنوية لأغنى لتفهم روحه وحياته ومهمته، منحهم الاندفاع والانسار، ومراعاة التكليف، والعمل على تنمية المهارات الإدارية والعينية لدى المرؤوسين، وكذلك تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة والعاملين أيضاً.

٣- نطاق الإشراف (١٧)

وهو قدرة المشرف على الإشراف على المرؤوسين، وهذا يجب الاستفادة من الإشراف، إذ لا يجوز ان يشرف المدير على عدد كبير من العاملين بشكل يؤدي الى ضعف جهوده نتيجة لمحدودية القدرات او نتيجة للتشتت في متابعة الأفراد، ويجب الحرص على مراعاة العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة التنظيمية، فعمل هذه العوامل في طبيعة العمل فيما لا يترك على درجة عالية من التخصص، فمن روتيني، فالعمل الروتيني يسهل فيه الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين عكس الإشراف على أعمال متخصصة، لأن الإشراف على أعمال متخصصة يتطلب كفاءات وقدرة لا تتوفر في كل الأفراد، الأمر الذي يعني ان نطاق إشراف واسع ونطاق إشراف ضيق، أما العمل الآخر فهو طبيعة العمل، وكذلك طبيعة الرئيس، فإذ كان الأفراد المرؤوسون على درجة من الكفاءة فإن ذلك يسهل عملية الإشراف، عكس الإشراف على افراد لا يملكون الكفاءات والقدرة العالية، كذلك الرئيس الذي يتوافر فيه القدرات العالية فإنه يستطيع ان يقيم بوظيفة الإشراف بشكل سهل وواضح ويتحدد نطاق الإشراف بناء على الهيكل التنظيمي، فإذا كان هناك هيكل تنظيمي بسيط فإن ذلك يعني أن هناك نطاق إشراف ضيق يعبر النظر عن طبيعة العمل، أما إذا كان مرعوط بعدد المستويات الإدارية، فإذا كان الهيكل التنظيمي طويلاً، فإن

التظيم والأساليب

إن النمو المتزايد في المنظمات الإدارية، وبعبارة صحيحة علمية، هو نتيجة طبيعية لزيادة حجمها، وارتفاع عدد أعضائها، وتعدد أهدافها، واستشعار الحاجة إلى تنسيق الجهود، وتوحيد الجهود، وتقسيم العمل، وتوزيع المهام، وتبني الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف. إن تلك الصلابة الكثيرة من المشكلات التي تواجه التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة إيجاد وحدات إدارية متخصصة تتولى تقديم الخدمات والاستشارات، وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، ورعاية في تحسين طبيعة العمل، والاستمرار في تلك، التي هي -بوي- في ريادة المطالبة بضرورة توافر وحدات متخصصة عتوى للقيام بهذه الأعمال. وقد ظهرت مثل هذه الوحدات في بداية الحرب العالمية الثانية، في صيورها في مختبر ثم تنقل هذا النهج الإداري إلى أمريكا، وبشكل الصل على ضرورة توافر مثل هذه الوحدات.

إن مفهوم التنظيم والأساليب، أو الوحدات المتخصصة، يعني عملية وصف وتصنيف للسلطة يقوم بها فريق عمل يكون بمقدوره تقسيم الاستشعار، وتنظيم العمل، وتنفيذ المهام في ذلك، فهذه الوحدات هي جزء من الهيكل التنظيمي -أصل- للمنظمة، وتكون على شكل وحدة إدارية مستقلة يطلق عليها اسم تنظيم الأساليب الإدارية، حيث ترتبط بها إدارات فرعية داخل كل تنظيم إداري، نلعب على تنظيم المهام الضرورية واللازمة.

مهام وحدات التنظيم والأساليب

يشتمل النشاط الذي تقوم به هذه الوحدات على تقسيم الدراسات والبحوث المتعلقة باللائمة للإدارات، بهدف زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، وتقسيم هذه الدراسات تقسيم الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، ودراسة العمليات التنظيمية، وتنقل إلى إدارات الدراسات المسجلة من وقت لآخر للتعرف على ما قد يوجه الاهتمام من مشكلات حالية ومستقبلية. وأحياناً تخصص هذه الوحدات لدراسة

ذلك، يعني أن هناك مسؤوليات إدارية كثيرة، وإن كانت أعداد كبيرة من العاملين، إلا أن الهيكل التنظيمي يصبح فيه ذلك يعني أن هناك عدداً بسيطاً من المستويات الإدارية، وإن كانت أعداداً معقولة من العاملين، الأمر الذي يعني أن هناك طاقاً شراف واسع يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية.

4- الاتصالات الإدارية

يعبر التعاون بين الأفراد داخل التنظيم أمراً ضرورياً بل أساسياً في الإدارة الناجحة، ولقيام تعاون فعال، لابد من توضيح الهدف العام وتوضيح العمل الذي يقوم به كل فرد في التنظيم مع لاقتناع بالفرات والتوجيهات الصادرة عن القيادة، لأن الطريق الوحيدة للوصول إلى ذلك، هي الاتصال المحكم بين جميع عناصر التنظيم، ولذلك فإن للاتصال أهمية كبيرة، لأن كل نشاط إداري لا يتم إلا من خلال الاتصال حيث يقضي الفرد 70% من حياته العملية، يمارس فيها عمليات الاتصال بشكل أو بآخر، وأن 90% من وقت الإداري يخصص للاتصال، فالأصل الاتصال الجيد يعمل على تحقيق ما يلي:

- أ- تعريف أعضاء الجماعة بما يقومون به من أعمال.
 - ب- نقل التعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى.
 - ج- للتنسيق بين الأفراد.
 - د- توصيل المعلومات الضرورية.
- ومع ذلك، فإن عمليات الاتصال تتأثر بعوامل عدة منها:

١- حجم المنظمة

٢- نمط التنظيم

٣- بوعنة وتركبة الجماعة

٤- عمر المنظمة

الترتيب لتفصيل العمل والحاضر، وهذه الدراسات يتم التنسيق والتخطيط لها مع قسم الأساليب هي طبعه استشارية يتم الإعداد والتخطيط لها مسبقاً، حيث تلجأ
الوحدات الفرعية المنتشرة - من التنظيمات، وفي أحيان أخرى يمتنع بهذه الإدارات عندما تشعر أن هناك حاجة لإجراء دراسة أو مراجعة أو وضع
الوحدات لتفصيل الوضع القائم أو إعادة البدء التنظيمي أو القيام بدراسة جديدة، أو عند ظهور مؤشرات سلبية قد تترتب عليها نتائج غير مرغوب فيها لذا
إقامة بدء جديد، وتخصص الجهود التي تقوم بها هذه الوحدات ما يلي.

١ - تقييم الاقتراحات والتوصيات للإدارة العامة حول ما يجب القيام به نحو
الأجهزة العامة.

٢ - اقتراح الهياكل التنظيمية الملائمة، إضافة إلى العمل على وضع معدلات الأداء
وتطوير معايير للمتابعة والتقييم، وإجراء الدراسات التأكيذية على المشروعات
موضوع التنفيذ.

٣ - إجراء دراسات حول تركيبة القوى البشرية وطبيعة هذه القوى والعمل على
تحديد الاحتياجات من هذه القوى للأجهزة الإدارية في القطاع العام
والخاص، كما يندرج تحت هذه الطبيعة تقديم الوصف والمواصفات الوظيفية
ونصوبة مستمرة لمعرفة ما يستجد من مهام وواجبات، وذلك معاً للارتواءية
والتضارب.

٤ - الاستمرار بإجراء البحوث الميدانية والنظرية، وذلك لمعالجة المشكلات التي
تواجه التنظيمات الإدارية والعمل على تقديم المعلومات الجديدة في كل مجال
نوعية تنمية العصر البشري وتحديث العصر التنظيمي، ويجب أن يتناول عمل
هذه الوحدات أبعاد التفاصيل من خلال مراجعة الإجراءات والعمل، وطرق
القياس وطرق التقويم وكل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية.

وتتبع هذه الوحدات سلطة استشارية وليست تنفيذية رعية في جانب
حدوث الصراعات والتراكمات، الأمر الذي يترتب عليه مصدرة جهود هذه
الوحدات فيما يتعلق بوضعها الأساسي، لذلك يمكن ملاحظة أن طبيعة عمل وحدات

١٨٠) مهدي، ر. ع. و. أ. ج.، التنظيم والأساليب - الأسس الإدارية، مرجع سابق، ص ١٩

لأنه لا يفسد من نعمه والحدود...
 لو كانت...
 لو كانت...
 لو كانت...
 لو كانت...

عند ذلك...
 الأجهزة العلمية

1. يخرج...
 وهو...
 موضوع...

3. جزء...
 تحت...
 والحدود...
 الحدود...
 الحدود...

4. اسم...
 هذه...
 هذه...
 هذه...
 فكل... وكل ما ينطق...

وتسمى...
 عند...
 الحدود...

لأنه لا يفسد من نعمه...
 لو كانت...
 لو كانت...
 لو كانت...
 لو كانت...

عند ذلك...
 الأجهزة العلمية

1. يخرج...
 وهو...
 موضوع...

3. جزء...
 تحت...
 والحدود...
 الحدود...
 الحدود...

4. اسم...
 هذه...
 هذه...
 هذه...
 فكل... وكل ما ينطق...

وتسمى...
 عند...
 الحدود...

مجلس...
 ١٩٩٣

الدراسات لبعض غير العلم والحاصل. وهذه الدراسات يتم التمسك والنحيط لها مع
الوحدات الفرعية المنتشرة. أحل التنظيمات. وفي حين أخرى يستلزم لهذه
الوحدات لتتجسس الوضع القائم أو إعادة إنشاء التنظيمي أو القيام بتراسة هدف
أقامة بد جديد. وتنصص الجهود التي تقوم بها هذه الوحدات ما يلي:

١- تقديم الأفكار ذات والتوصيات للإدارة العامة حول ما يجب القيام به تجاه
الأجهزة العامة.

٢- اقتراح الهياكل التنظيمية الملائمة. اصدقة إلى العمل على وضع معدلات أداء
وتطوير معايير للمنتفعة والتقييم، وإجراء الدراسات التأكيذية على المشروعات
موضوع التنفيذ.

٣- إجراء دراسات حول تركيبة القوى البشرية وطبيعة هذه القوى والعمل على
تحديد الاحتياجات من هذه القوى للأجهزة الإدارية في القطاع العام
والخاص، كما يندرج تحت هذه الطبيعة تقديم الوصف والمواصفات الوظيفية
وبصورة مستمرة لمعرفة ما يستجد من مهام وواجبات، وذلك منعا للاثرواحية
والضباب.

٤- الاستمرار بإجراء البحوث الميدانية والظرية. وذلك لمعالجة المشكلات التي
تواجه للتنظيمات الادارية والعمل على تقديم المعلومات الجديدة في كل مجال
لعبية تنمية العنصر البشري وتحديث العنصر التنظيمي، ويجب ان يتناول عمل
هذه الوحدات أدق التفاصيل من حيث مراجعة الإجراءات والعمل، وطرق
القياس وطرق التقويم وكل ما يتعلق بالهيئة للتنظيمية.

وتتمتع هذه الوحدات سلطة استشارية وتبنت تنفيذية زعة في يجب
حدث الصراعات والربح، الأمر الذي يترتب عليه مصاعبة جهود هذه
لوحداث فيم يتعلق بوصفها الأساسية، لذلك يمكن ملاحظة أن طبيعة عمل وحدات

هذه والاحتياط هي طبيعة هذه الدراسات والاحتياط منها. حيث أنه
وإذ أن الدراسات علمية تتغير هناك حاجة لإجراء دراسات مر جعة وضع
العلم. وعند ظهور مؤشرات ملته قد تتركب عليها نتائج غير مرغوب فيها
ن. كما هي، لتلك لابد من القيام بإجراءات رسمية تعزز عمل هذه الوحدات

(١١) مهدي رولف، آخرون، التنمية: المبادئ والاستراتيجيات الإدارية، مرجع سابق، ص ١٩.

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي

الأهمية والمفهوم

... مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية ترتكز على أساس
... حتى هذا الموضوع بأهميته كمنهجية وعملية الإدارة له من أهمية
... إدارية، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الأهداف
... وتنسيق التفاعل بين مختلف الوحدات الإدارية - حيز
السلطات ودرجة في الوصول إلى الأهداف.

... البحث في موضوع الهيكل ضروره النظر إلى مفاهيم أخرى
... من الأهمية، ومنها: المنظمة، والتخطيط، والتصميم التنظيمي،
... إلى أن يصبح كل مفهوم على حدة، فالهيكل التنظيمي، كما عرفه
... هو الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام
... وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة (١٩)
... يعرفه عبد البري برة بأنه ترتيب للعلاقات المسألة بين أجزاء
... النظام، ويشير هذا المفهوم إلى الترتيب الهرمي للسلطة لعمليات تحقيق
الأهداف بفعالية. (٢٠)

(١٩) Richard L. Daft - Organization theory and Design 2nd ed (St paul: West Point 1991)

(٢٠) عبد البري برة وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والممارسات، المركز العربي
للتحسينات الإدارية، عمان، ١٩٩٤، ص ١٦.

أما المنظمة فيمكن التحلل إليها على أنها كيان اجتماعي اقتصادي يسعى لتحقيق لأهداف المحددة^(٢١)، وأما التصميم التنظيمي فيعقد منه الإحرازات التي تحدد الهيكل (البناء) وعلاقات سلطته ما بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة^(٢٢).

قد حاول كثير من رواد الإدارة تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتوضيحه أهميته، فكانت هناك محاولات كثيرة أدت إلى صياغة الهيكل التنظيمي إلى هيكل تنظيمي إلى هيكل تنظيمي عصوي^(٢٣)، وما يعرف بالمادج، كالنموذج الآلي والنموذج العضوي.

النموذج الآلي: ينص هذا النموذج ما يعرف بالنموذج البيروقراطي أو الكلاسيكي أو الهرمي، ويعتمد في هذا النموذج على توزيع الوظائف بين المستويات الإدارية، حيث يتم التركيز في الإدارات العليا على التخطيط ووضع الاستراتيجيات، بينما يهتم في المستويات الإدارية الدنيا وتحت شرفه مناسير وهما لأنظمة والقواعد وتوزيع المهام، ويكون العمل داخل هذا النموذج بشكل آلي حيث يتم توزيع الأوامر وتقسيم العمل وتركيز على ضرورة التقيد بما هو في العمليات بناء على القواعد والإجراءات الأمر الذي يعني أن هذا النموذج لا يسهل مرونة ولا يعطي اهتمام كبير للجوانب الإنسانية.

٢- النموذج العضوي: ويرتكز هذا النموذج على نظرية التعلم، على اعتبار أن التصنيع هو نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتفاعل مع بقية الأنظمة.

(٢١) W. Richard Scott Organization: Rational, Natural, and Open Systems, 1988.

(٢٢) Richard Daft Open.

(٢٣) مؤيد محمد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

ووفق لهذا النموذج، ينظر للمنظمة على أنها نظام كلي يتضمن سلطته في عهده بشكل الأقسام والأقسام الفرعية، ويعتمد بعد المنظمة وفق لهذا النموذج نظام فرعي من مجموع لأنظمة الفرعية الموحدة في البيئة المحيطة، ويصدر هذا النموذج بالمرونة وسهولة الاتصال وسهولة تنقل المعلومات وتشجيع عمليات التفويض.

وتأثر كفاءة وفعالية التنظيم بمواءمة النموذج العصوي أم لا، أي بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة،^(٢٤)

من هنا يبين أهمية الهيكل التنظيمي، فالإضافة إلى قيمة ترتيب العلاقات داخل المنظمة وفقاً لهذا، حتى الأنوار الإدارية التي تساعد في تنظيم الوصول إلى أهدافه، وبناء على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، كونه يعتمد - لأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فهو هذا للبيان تنقش البوادر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

والهيكل التنظيمي هو أداة مهمة وأداة تساعد التصميم على الوصول إلى أهداف المرسومة، وينسب Hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الوظائف التالية:^(٢٥)

- ١- تحقيق أهداف التنظيم.
- ٢- التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية.

(٢٤) R. B. Daft, The Characteristics of Organizational Environment & Perceived Environmental Uncertainty ASQ 1972, 17, 3, PP 313-327.

(٢٥) Richard Hall Organizational Structures Processes and Problems, Englewood Cliffs N. J. Prentice-Hall Int. Inc 1991, P 85.

و معنى المنظمة من حيث هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف
التالية: (٢٩)

١- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.

٢- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

٣- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

٤- توضيح خطوط السلطة.

٥- توضيح العلاقات الرسمية

٦- توضيح نطاق الأثراف.

٧- عليا الار بوجية

٨- توضيح خطوط الاتصال.

٩- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

١٠- تسهيل عمليات بناء للوحدات والأقسام والإدارات.

ويتم بحاج للمنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، على قدرتها وإدارتها
في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من
التكيف والبطء والمرونة من هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العمل
الشخصي وكفاءة موارد المنظمة، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل

(٢٩) علي مكي، سبيل إلهة التنظيم، دار النشر، مصر، سنة ١٩٩٠.

التنظيمي للمنظمة، فمن دون هذا تصميم جيد ومناسب في العمود التنظيمي
من حيث قوسه لا يمكن أن يكون على قدر علمي مناسب، حيث تتحدد المنظمة
بأحرف عن مبادئها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتحلل لتتبدل والتراجع
منه في هذا الموارد. لشدة الحاجة والمناسبة، فان هيكل تنظيمي غير المناسب سترتب
عليه آثار سلبية منها:

١- تكتي سطويات وحافرية للعاملين.

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة.

٣- تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية.

٤- قلة الإنتاج والتفويض

٥- تزايد النفقات.

مراحل بناء الهيكل التنظيمي

بعد بناء هيكل تنظيمي أمر في غاية الأهمية، وهناك كثير من
الأمور التي ينبغي أن يراعى منها، وعلى المنظمة أن تأخذ من نصيب
منها عند البناء موارد من حيث وضوح الأهداف والفرص والكفاءات والموارد
وغيره، وأخرى إدارية وإشغالات الضرورية، ومع ذلك يجب أن نمر عملية
بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية: (٣٠)

١- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والغاية التي يتم تحقيقها من
التنظيمي بناء عليها.

٢- مرحلة دراسة المنظمة وتحديد الغرض من وجودها
والإدارات وكذلك الأقسام.

(٣٠) ريتش النصر وعادل الريادي، "التنظيم"، جامعة عين شمس، ١٩٨٥، ص ١٢٤.

٣ عدد الوصف والمواصفات الوطنية، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم إداري.

٤- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري ومبنى قسمي ووحدات كل مستوى.

٥- تحديد الوظائف الامترافية لكل مستوى إداري.

٦- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

أبعاد الهيكل التنظيمي (٢٨)

هناك راء متعددة حول عدد الهيكل التنظيمي. إذ يشير James إلى وجود ستة أعداد، بينما يرى Taveb، أن هناك ثلاثة أعداد تشكل الهيكل التنظيمي، وهذا الأبعاد هي:

أولاً: المركزية في القرارات.

ثانياً: الرسمية، وهي تشير إلى درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها.

ثالثاً: التعقيد، ويشير إلى التنوع والاختلاف في مهام وأنشطة المنظمة الإدارية. وهناك عوامل تساعد في درجة التعقيد منها

١- الاختلاف الإقليمي

٢- الاختلاف الرأسي

٣- التخصص وتقسيم العمل

محددات الهيكل التنظيمي

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي وملائمته لتواقع على عوامل كثيرة تنقسم العلاقات التنظيمية، والأهداف، والتخصص وتقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية. ولكل هذه عوامل أخرى لها درجة من التأثير على الهيكل التنظيمي، وهي

١- استراتيجية الهدف

يعتمد نجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها على درجة وضوح الأهداف وبها، إضافة إلى القدرة على استغلال الموارد البشرية استغلالاً جيداً، ولكنه ومع مرور المنظمات الإدارية، أصبحت الحاجة ضرورية إلى التركيز على جوانب أخرى، مثل الوسائل، حيث ربط رواد الإدارة بين الأهداف والوسائل مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي. (٢٩)

وتتضمن الأهداف في أي تنظيم الاستراتيجية التي تركز على السياسات والخطط التي تؤدي إلى تحقيقها، فالسياسات والقرارات وطبيعتها تؤثر على المنظمة وعلى طريقة الوصول إلى الأهداف، لذلك يجب مراعاة وضع استراتيجية في منضمه تتدور المنظمة الإدارية ككل متكامل، وتتأول كل نشاط داخليه. حيث يمكن النظر إلى استراتيجية المنظمة كبطار أو برنامج عام لكل نشاطات المنظمة وأعمالها وسياساتها، ترمية إلى توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة. (٣٠)

(٢٩) عمر المصني. (إدارة أصول من مداهيم. دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦، ص ٢٨٩)

(٣٠) هاشم زكي محمود، "التخطيط وطرق الحل"، مطبوعات جامعة الكويت، ط ١، ١٩٨٤.

(٢٨) زهران المصني، الهياكل، الأساليب، بحث غير منشور، الجمعية لأرسية، كلية زهران الأعمال، ٢٠٠١، ص ١٠، ١١، ١٢.

يمكن تحديد حجم المنظمة من خلال دراستها وتحليلها تحليلًا واهيب لكل لعاده، على أن يتضمن هذا التحليل بعض الجوانب المتمثلة بالطاقة العادية للمنظمة، وقوة العمل وطبيعتها، والمدخلات والمخرجات وكذلك ما يتوافر للمنظمة من موارد، وينتشر النظر إلى هذه الجوانب إلى بعض الجوانب بصورة أكثر تفصيلاً مثل أعداد العاملين، والتخصص وتقسيم العمل والتفاضل المعمول بها، وعدد الوحدات الإدارية، ولكن يجب مراعاة الهياكل التنظيمية بما في ذلك: التنظيم العضوي وكذلك الميكانيكي، فكل نوع له خصائصه ومؤثراته التي تنعكس على كل ما في التنظيم، وهذه من الأمور التي يصعب الدخول بها عند دراسة وحدات الهيكل التنظيمي نوضح أهمية العلاقة بين الهياكل التنظيمية وحجم المنظمة الإدارية، فكلما كثر حجم المنظمة ازدادت الأمور تعقيداً والعكس صحيح، وبناء على ما سبق نوجد علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة الإدارية.

٢- البيئة

هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي، وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة، على أن المنظمة كيان اجتماعي مفتوح يتفاعل مع عناصر البيئة من اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية، وبطرق أكبر حجم هذه البيئة، تصعب دراستها واحصاؤها للتحليل والدراسة، ولذلك لابد من اختصار هذه البيئة واقتصرها على بيئة العمل، كما تصمت البيئة بدرجة الاستقرار وعدم التغيرات، حيث يحد علماء الإدارة في بعض دراساتهم وعلى رأسهم Elton Mayo يتعلق بالبيئة، أن الهيكل التنظيمي للمنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة ومتغيرة يختلف عن المنظمات التي تعيش في بيئات مستقرة وهذه الدراسات است

التي تعرف بالهيكل العضوي، الهيكل الآلي، ويتصف الهيكل العضوي بدرجة عالية من المرونة إضافة إلى درجة تأثيره على سلوكيات الأفراد بشكل واضح، أما الهيكل الآلي فهو هيكل يميل إلى درجة من التعقيد والرسمية وضيقه لأعمال فيه روتينية (٣٢)

١- التكنولوجيا

يؤثر المستوى التكنولوجي على الهيكل التنظيمي، فهناك هيكل أكثر ملاءمة للمستويات التكنولوجية عن غيره، حيث يرى بعض علماء الإدارة أن التكنولوجية هي الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدم في منظمة وتلك للعمل على تغيير المدخلات من خلال العمليات الانتاجية إلى مخرجات. ويرتبط التكنولوجيا التكنولوجية ارتباطاً إيجابياً مع درجة متسبة من التعقيد، فكلما زاد مستوى الروتيني يترتب عليه تراجع المستويات التدريبية والمستويات التنظيمية وانخفاض درجة التعقيد.

كما أن توافر درجة عالية من الرسمية في الحداثة التكنولوجية يتطلب دعمه رقابية يترتب عليها درجة من الحرية في التصرف، ويتطلب التكنولوجيا الحديثة أيضاً هيكلاً تنظيمياً مركزياً، أما إذا كان المستوى التكنولوجي المتنوع في العمل غير روتيني، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التفويض في عمليات اتخاذ القرار. (٣٣)

(٣١) حسين حريم، تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، ط ١، ١٩٥٦، ص ٢٩

(32) W. Richard Scott Organization Rational Natural and Open System 1998

خصائص الهيكل التنظيمي

هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري، فوجوده يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية، وهذه الخصائص هي: (٣٤)

١- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.

٢- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.

٣- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته.

٤- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم، بحيث يراعى في تلك قدرات الرئيس والمروءوس وطبيعة العمل، وذلك تسهيلاً للعمل الإداري وحفاظاً على البناء التنظيمي.

أدعى الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد سواء كان رئيسياً أم فرعياً، فعنصر التكلفة يجب مراعاته. وهذا يتحقق من خلال دراسات الحدود الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد. يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

ضرورة توافر مبدأ التوزيع السليم في الهيكل التنظيمي، حتى يستطيع المنظمة البدء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كواكب إدارية جديدة.

نماذج الهياكل التنظيمية (٣٥)

هناك أكثر من نموذج يستخدم في تصنيف وتبويب الهياكل التنظيمية، ومن هذه النماذج التي تعتبر من الأكثر شيوعاً: التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي، وهناك عدة نماذج بين النموذجين المذكورين أيضاً تستخدم في تصنيف وتبويب الهياكل :

١- النموذج الآلي ويطلق عليه عدة مسميات منها النموذج الكلاسيكي والنموذج البيروقراطي، والنموذج الهرمي. ويلاحظ أن طبيعة هذا النموذج تميل إلى التمسك بالأنظمة والقوانين والرقابة الشديدة والتنسيق، ويراعي وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات في الإدارات العليا (قمة الهرم). ويميل هذا النموذج إلى التثبيت ذات التأثير القليل وكذلك الثبات المستقرة، ويمتاز هذا النموذج بالرغم من الانتقادات التي وجهت له بالمزايا التالية:

- التركيز العمودي للسلطة يساعد على إجراء تعديلات من خلال المديرين.
- التعامل مع المواقف يتم من خلال الإجراءات.

(٣٤) حسن محمود حريم، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

(٣٥) زهران المكي، مرجع سابق، ص ١٨-٢٦.

• سم الحذر الأنشطة، وفي الأنظمة والقواعد المحددة لصنع القواعد.

• يتعامل الأفراد مع بعضهم بشكل رسمي وغير رسمي.

• تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم.

• يعتمد التوظيف على الكفاءة، والترقية على أساس التقنيّة والجدارة.

• السلطة مرتبة بشكل هرمي.

• وضوح التخصص وتقسيم العمل.

• لا مكان للاعتبارات الشخصية.

• حقوق الأفراد وواجباتهم محددة بأنظمة وقوانين.

ويلاحظ أن دعوة هذا النموذج اعتمدوا معيار الكفاءة والانتاجية للحكم على نجاح التنظيم، كما اعتبر انصار هذا النموذج أن الانسان الذي يمكن تحفيزه بعوامل اقتصادية لزيادة انتاجيته، كما اعتبروا أن المنظمة هي نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة المحيطة.

ولكن بالرغم من هذا المبدأ، إلا أنه تم توجيه تنقيدات كثيرة لهذا النموذج تمثلت فيما يلي:

• هذا النموذج لا يساعد على تطوير الفرد.

• يترتب عليه الخضوع والطاعة.

• لا يعطي أي اعتبار للتنظيمات غير الرسمية.

• أنظمة الرقابة التي يعتمد عليها متينة ولا تتماشى مع ما هو جديد.

• لا بطور استراتيجيات ملائمة لحل الصراعات.

• لا يستطيع استيعاب التغيرات التكنولوجية.

• التمسك الشديد بالأنظمة والقوانين.

• يميل الفرد إلى العزلة والاعتزال.

• ينولد إحباط لدى العملاء والمراجعين.

• تتركز السلطة في يد جهة واحدة.

١ نموذج "عضوي". ينظر هذا النموذج للتنظيم ككل متكامل ومنمّك، ويركز على معايير عدة لقياس مدى نجاح التنظيم، وهذه المعايير تتمثل في القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة، كما يركز على اللامركزية في اتخاذ القرار، وعلى أنظمة المعلومات، ويمتاز هذا التنظيم بخصائص عديدة منها:

• يعتبر أن الأهداف عية وأن الإدارات والأقسام هي وسيلة للوصول إليها.

• درجة كبيرة من المرونة.

• المشورة والنصح وليس الامتثال للأوامر.

• يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات.

• تدفق المعلومات في غاية السهولة وبكل الاتجاهات.

٢ التنظيم الوظيفي يركز هذا النموذج على الوظائف والنشاطات الرئيسية والتي

يراعي في عملية توزيعها أن تكون في المستويات الإدارية العليا، ولهذا

التنظيم دور بارز في نجاح التنظيمات حيث يمتاز بما يلي:

• يعتبر نموذجاً منطقياً.

• يركز على توفير الكفاءات.

• يركز على التخصص.

• يركز على مراقبة النقيضة والمحكمة.

وبالرغم من هذه المزايا، فقد وجهت لهذا التنظيم انتقادات منها:

• التركيز على أهداف المنظمة ككل.

• يحتاج إلى جهد كبير للتنسيق.

• هناك صعوبة بالغة في نمو وتطور المنظمة.

4- التنظيم على أساس الملعة المنتجة

يستخدم في المنظمات الإدارية متعددة الانتاج والتي يتوافر في هيكلها للتطبيعي فروع مده تقوم بانتاج سلع مختلفة، ففي ظل هذا النموذج يمارس المدير منصات وسه. وهذا النموذج هو الاقرب لقطاع الأعمال منه إلى التنظيمات الحكومية، وتتوافر في هذا التنظيم المزايا التالية:

• يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة.

• يوفر الاجراء لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال.

• يسمح بتوظيف سلع رأسمالية متخصصة.

• يوفر معطيات ومهارات جديدة للعاملين.

• يساعد على توفير كوائر بشرية قيادية.

لما عيوب هذا التنظيم فهي:

• يتطلب مهرك عالية وقدرات كبيرة.

• تترتب عليه زيادة في التكاليف.

• تترتب عليه مشكلات رقابية في الإدارات العليا.

التنظيم الجغرافي

هناك الكثير من التطبيقات الإدارية المنتشرة في مساحات جغرافية واسعة من الخدمات أو انتاج سلع معينة. وهذا النوع من التنظيمات يتم بتجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين وفي منطقة جغرافية معينة تسهلاً لأداء الأعمال الانتاج السنع. ويميز هذا النموذج من الهياكل التنظيمية بالخصائص التالية:

• يتعامل مع السمات الجغرافية مما يساعد على اسرعة في حل المشكلات الفعلة.

• يركز على الجوانب الاقتصادية في العمليات التشغيلية.

• يركز على الأداء النجيد وتدريب العاملين مما يربطهم من حركاتهم وقدراتهم الإدارية.

• عيوب هذا النموذج فهي:

• يحتاج إلى عدد كبير من المديرين.

• يؤدي إلى مشكلات في العمليات الرقابية في مستويات الإدارة العليا.

1- التنظيم على أساس العملاء

وبناء على هذا التنظيم يتم ترتيب الفعليات الإدارية وشماعاتها المختلفة على أساس تلبية حاجات مجموعة من الناس، وهذا يتم بتجميع الأنشطة اللازمة لهذه الخدمة في تقسيم تنظيمي واحد. ويمتاز هذا النوع بمجموعة من الخصائص كما يلي:

• ودرجة عالية من التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات المرتبطة بنوع واحد من العملاء.

• يوفر درجة كبيرة من الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.

ولكن مع هذه الامتيازات توجد هناك بعض العيوب منها:

- يحدو صعوبة في عملات التنسيق بين تقسيم التنظيمي للمنظمة ، لتقسيمات الاخرى للمنظمة وفقاً لنماذج وأشكال أخرى.

- أحياناً لا يساعد على التشغيل الامثل للطاقات البشرية والمادية.

٧- التنظيم على أساس قوت التسويق

ان الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو زيادة عنصر المنافسة بين أنواع معينة

من التضمينات، وفيه يتم بناء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفقاً لمخططات السوق، إذ المهمة الرئيسية للهيكز التنظيمي هي المساعدة في تحقيق نوع الأداء المطلوب، وله نموذج عدة مميزات منها:

- الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.

- يركز على عملية التسويق للمنتج.

٨- التنظيم على أساس مراحل العملية الانتاجية

وهذا يتم تجميع وتعيين النشاطات اللازمة لكل مرحلة من مراحل الانتاج

في تقسيمات تنظيمية معقدة، حيث يتم ترتيب ما تحتاجه كل مرحلة ترتيباً تسلسلياً تتفق مع مراحل التقدم، الأمر الذي يؤدي إلى اختصار في الوقت والجهد.

ويمتاز هذا النوع من التنظيم بالخصائص التالية:

- يساعد على اختصار الوقت والجهد.

- يركز على عنصر تخصص في العمل لزيادة الانتاج.

لما ما يؤخذ على هذا التنظيم فهو:

- لا يسمح بدرجة مرونة عند إحداث تغيير أو تعديل في تصميم المنتجات.

- يعتمد الانتاج في مرحلة مرتبة عليه تعظيم العمليات الانتاجية كاملة.

٩- تنظيم المصفوفة

يستخدم هذا التنظيم في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث والتنمية، ذلك

لأنه من استخداماته هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء

وحدات متكاملة مع بعضها يكون رؤسائها مسؤولين عن تحقيق الأهداف

الموضوعة للتخطيط، ويطلق على هذا التنظيم، بالتنظيم المصفوي، أي وجود مديرين

في المستوى الأدنى وكذلك الرأسي، ولكل منهم سلطة تنفيذية مباشرة على

المستوى الأدنى لتحقيق الأهداف، وهذا التنظيم يتوافر فيه الخصائص الجديدة

التي

- تساعد على الاستخدام الامثل للتجهيزات والمعدات المختلفة.

- تساعد على تجميع الأفراد ذوي التخصص والميول في مجموعات متجانسة.

- ما يوجد على هذا التنظيم فيتميز بما يلي:

- معني مديري المشاريع سلطات للعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الكلي

للتنظيم.

- يعطي المديرين سلطات مستقلة لتخصص في الميزانيات.

- يعطي المديرين سلطات لوضع الجدول الزمنية ووضع الأولويات في أعمالهم.

١٠- التنظيم المؤقت

وتتدرج تحت هذا التنظيم الاشكال التالية:

أ- التنظيم المؤقت للمنتج.

ب- تنظيم مجموعة العمل.

يكون هذا التنظيم عندما ترغب الشركة أو المنظمة تقديم خدمة منتج أو تقديم

خدمة شكل منفصل عن غيره من الخدمات الأخرى، خاصة إذا كان التنظيم يقدم

أما عيوب هذا النوع فهو:

• أولاً يكون هناك صعوبة في تشكيل الفريق لعدم توافر كل القدرات المطلوبة داخل التنظيم.

• أحياناً يكون هناك مشكلات يصعب حلها من طرف المدير أو الشخص المشرف على فريق العمل نتيجة للاختلاف في وجهات نظر الفريق أو نتيجة للائتمامات التي قد تحدث داخل المنظمة.

١١- التنظيم المختلط

ويشرح تحت هذا الشكل ترتيب الأنشطة والوظائف المختلفة تحت تنظيم هيكل تنظيمي مرن. وهذا يتم تشكيل بيئة تنظيمية معينة يترتب عليها أهداف التنظيم، وينص على البدء أكثر من تنظيم داخل مظنة واحدة، كأن أخذ هذا التنظيم، تنظيم على أساس العملاء وتنظيم على أساس الموقع. أي أو تنظيم على أساس المنتج. (٢٦)

مميزات التنظيم ودورها في تصميم الهياكل التنظيمية

هناك دور كبير لعدة نظريات في التنظيم ساهمت في إنشاء التنظيمي. فهناك نظريات الكلاسيكية، والنظريات الانسانية، والنظريات الحديثة من وجهة نظر تحليلية لإبراز مساهمات كل منها في تصميم الهياكل التنظيمية.

(٢) يمر إلى حسين محمود - حريم. تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، ط١، ١٩٥٦.

- عمر العقيلي، مرجع سابق.

- علي الملاونة، نظرية المنظمة، جامعة مؤتة، ١٩٩١.

- محمود هاشم، التنظيم وطرق الحل، جامعة الكويت، ط١، ١٩٨٤.

أكثر من منتج أو خدمة، وهذا يتم إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة لأداء المهمة، ويتم إلغاء هذا التنظيم في حالة الانتهاء من تقديم السلعة أو الخدمة وهذا التنظيم يمتاز بخصائص معينة منها:

• يساهم في تخفيض التكاليف.

• يساعد على التخصص في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

• يبنى مهارات إدارية قيادية لدى العاملين.

أما ما يؤخذ على هذا التنظيم فهو:

• أحياناً يتم تشغيل الأفراد في هذه الوحدات بشكل مؤقت.

• يؤخذ هذا التنظيم المؤقت شعوراً سلبياً لدى الموظفين إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم.

ب- تنظيم مجموعة عمل

يشرح تحت هذا التنظيم تشكيل قوة عمل أو فريق عمل مؤقت لتتبع مهمة ما. تتطلب ضرورة تشكيل فريق متخصص لديه كفاءات ومهارات عالية، بحيث يشرف على هذا الفريق مدير أو رئيس واحد يقوم بكل وظائف الإدارة بدلاً من إمداد نشاطات عمل هذا الفريق إلى بناء تنظيمي معين، وهذا التنظيم جيد خاص في المواقف التي تحتاج إلى تخصصات عالية وقدرات عالية، لذلك تتوافر فيه خصائص جيدة منها:

• هذا التنظيم يكون أكثر فعالية في أداء مهام تتطلب خبرات عالية، وهو أكثر جدوى اقتصادية من غيره.

• يساعد على السرعة في إنجاز المهام وإيجاد الحلول.

• يترتب عليه تشكيل فريق عمل محترف.

أولاً: النظريات الكلاميكية. قدمت في وضع استيعاب ربيعه ما زالت ملامحها فيه في كل التنظيمات الإدارية وبكل أبعادها، حيث نتجت هذه النظريات التنظيمات الإدارية من حيث ما تقدمه من إسهامات في العلاقات الرسمية لخطوط السلطة والمسؤولية لكل جواب التنظيم وعملته، والتنظيمات التي قدمت بناء على هذه المبادئ ارتكزت على أربعة أركان أساسية منها:

• التخصص وتقسيم العمل، وينتج عن التخصصات المختلفة التي تتطلبها النشاطات، بحيث يتم التركيز على هذه التخصصات بشكل يرتكز عليه تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد ضمن تخصصه وقدراته، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة في العمل وتحسين الأداء.

• التدرج الهرمي، أي مراعاة بناء الهرم في توزيع السلطات والمسؤوليات، بناء من قمة الهرم للتطبيقات وصولاً إلى المستويات الإدارية الوسطى ثم المستويات التنفيذية وبشكل يربط القمة بالقاعدة، مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية، وبيان خطوط السلطة ومراعاة وحدة الأمر.

• الهيكل التنظيمي، حيث يرتكز هذا ترتيب العلاقات المتبدلة بين أجزائه السطحية وكذلك العلاقات بين الوظائف، ومراعاة التسلسل الهرمي للسلطة.

ثانياً: النظريات الإنسانية. أتت مساهمة هذه النظرية مكملة مساهمة النظريات السابقة، ولذا ركز تركيزها على أهمية العنصر البشري في التنظيم، على اعتبار أن هذا العنصر يجب أن يكون محور العملية الإدارية،

(٣٧) عبد الباري ترة وموسى السعدي، الإدارة الحديثة، المفاهيم والمبادئ، ط١، المركز العربي للدراسات الطلابية، ١٩٩٤، ص ١٧٢.

• التالي لابد من مراعاة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين ومراعاة أهمية الحوافز المادية والمعنوية لهما من أهمية في حفز الأفراد ودفعهم للعمل بجدية وإخلاص، كما ركزت هذه النظرية على خلق مساح تنظيمي سليم مراعي العلاقات غير الرسمية للحفاظ على جو عمل جيد، كما ركزت على ضرورة مراعاة المشاعر والاحاسيس الإنسانية للترغيب في العمل من خلال المشاركة في صنع القرار، وقد قدمت النظرية السنوكية إسهامات كبيرة

للتنظيم الإداري تظهر في الجوانب التالية:

• التخصص وتقسيم العمل: أي ضرورة مراعاة هذه الجوانب ومعالجة ما قد ينتج عنها من إيجابيات وشعور بالملل، لذلك ركزت على أهمية العنصر البشري، ضرورة إعطائه الحوافز الملزمة لحفزه ودفعه للعمل ومراعاة مشاعره ورفع روحه المعنوية، وإعطائه الفرصة للمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

• التدرج الهرمي: ونراعى هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي، حيث تأتي مع النظرية التقليدية على ضرورة التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية، ولقد حاولت في هذا الجانب إبراز أهمية عنصر التفويض رعة منها في ذلك معنى التدرج الهرمي في مفهومها على أهمية الكفاءة في الأداء الوظيفي الذي ينحصر من خلال عملية التفويض. وأشارت هذه النظرية إلى أن المشكلات الناجمة عن السنوك الانساني داخل التنظيم غالباً ما تؤدي إلى عدم الكفاءة في الأداء، فعلاية التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه الأداء به. لذلك تركز هذه النظرية على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض.

يُعتبر ملاحظتنا في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات التدريبية، من الصعب الاعتماد على طريقته ونحوه لمواجهة هذه مواقف الاختلاف مسبقه. وتعد مصادر هذا، تلك القائم الموقف يركز على ضرورة توفر الفترات، مهارات والخبرات اللازمة لحمل الأفراد فديرس على تحييص وإدراك وتحليل المواقف التي يواجهونها، ومن ثم اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها.

• الهيكل التنظيمي مبني على بنى مفاهيم التصورات الإنسانية في المنظمة المراد صياغها، الحصول على هيكل تنظيمي ذي درجة من المرونة والوضوح والفعالية، كونه العنصر الأساسي في أي تنظيم هم الأفراد، لذلك فلاهتمام بالأفراد يشكل ردة فعل ايجابية لدى هؤلاء تنعكس على المساهمة في عمل هيكل تنظيمي سليم.

ثالثاً: النظريات الحديثة

وتتناول هذه النظريات ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئة المحيطة، لقد ساهمت النظريات الحديثة في الهياكل التنظيمية بصورة مزايا وفائدة، وتتمثل هذه المساهمات من خلال النوازل النظريات التالية:

• نظرية النمط: حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح يقوم على مجموعة منتظمة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات، وهذه النظريات بحثت في المجالات التالية:

- الأفراد داخل وخارج المنظمة.
- التفاعل بين الأفراد والبيئة.
- تفاعل الأفراد مع بعضهم.
- النمو العام للنظام ومشكلات استقراره.
- تفاعل النظام مع البيئة الخارجية.
- التفاعل بين أجزاء النظام.

الفصل الثالث

تحليل ووصف الوظائف

المفهوم والأهمية:

يُعرف تحليل الوظائف ووصفها دور كبير في توفير بيئة عمل سليمة لكل
الموظفين، فهو يساعد على اختيار البناء التنظيمي السليم، وعلى القيام بمسؤوليات
الوظائف الإدارية جيدة واختيار سليم لقوة العمل.

تحليل الوظائف كعملية إدارية، يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال
الجدول الوظيفي والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة لتوافرها،
وهذه العملية هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل ومعرفة مكوناته بحيث يستطيع
الموظف إلى عدد وصف وظيفي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق النجاح في العمل
الإداري وتحقيق أهداف التنظيم.

ذلك يفرض توصيف الوظائف كونه الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة
بالوظيفة وكل وظيفة بعد عمليات التحليل والدراسة، أما الوصف الوظيفي فيشمل
العمل على تهيئة سجلات ملائمة لجميع الوظائف والمهام بحيث يمكن الرجوع إليها
في لحظه، فهي عملية فنية تعتمد على التحليل الدقيق للوظائف وكتابتها مواصفاتها
والاحتفاظ بها بدلاً من التخمين والعشوائية.

وساعد على ذلك الوصف والمواصف الوظيفية في سجلات منتظمة ومن ثم
يمكن الاعتماد على التنظيم على أساس تصميم محور العمل وعلى جميع الوصف.

ثم بعد ذلك ألقى على م. راجح تدريسة جادة معتمد عليه لرفع كفاءة العاملين
ووضع آليات للتخطيط الجيد للتفظيم وللأفراد وللأهداف.

١- ان عمليات التحليل الاصفي تشكل سائب موضوع لاسر الاحتمار والنقيي.

٣ مدد على إعداد ونصير معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي والأداء الموسمي

٥. يعتمد عليها عند الرعاة في تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف وضع برامج تدريبية جيدة.

٨ شكل أحد مصادر الكذب عما يتعلق بالوصف والمهيم والتضامات من مخاطر.

(٢٦) م. ب. ، ا. د. د. سحر شي ، ر. مح. دوتي شمس و م. د. ر. ع. ، عام ١٩٩٦ .

نمساعد علی توفیر مناخ نظریاتی جدید.

١٠.١.١ تحليل ووصف الوظائف

٤٠٠ مرحلة تصميم الوظائف

مرحلة التصميم الوظيفي تتأثر بعوامل عديدة منها

* المستوى التكنولوجي المستخدم.

* طبيعة تركيبة قوة العمل المتوافرة في السوق.

بداية: مرحلة تحليل الوظائف

١- مرحلة توصيف الوظائف

وهي كانه ووصف كل من سمات واهميه والسمات والسمات التي والمؤهلات التي
يجب ان تكون، واصبحت هذه العملية في عية الأخيرة، ويتم استخدام لوب فيه
المرحلة الثانية لتقديم به.

المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف

١- هدف من تحليل الوصف، هو جمع اكتر كد من المعلومات اللازمة
لله مهمة، ويجب ان تتضمن هذه المعلومات كل العناصر التي تدخل في
كل وظيفة بما في ذلك الواجبات والخصائص والشروط والمؤهلات الواجب
اؤها في شاغلي الوظائف، وعلى الرغم من التنوع في طبيعة الوظائف، إلا أن
المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف يمكن تصنيفها إلى ما يلي: (١)

أولاً المعلومات المتعلقة بعناصر الوظيفة الرئيسية، وتضمن هذه المعلومات ما:

١- حسب الوظيفة الرئيسية، وتمثل تعاليم لرئيسة التي تعبره عن غيرها من
الوصف، وهذا يجب تحليلها إلى الدق تفاصيلها، بحيث يتم تحديد الواجبات
الدائمة والواجبات الفرعية التي يتطلب العمل بها أو ذات قصيرة وكذلك الواجبات
الموقفة

٢- ظروف العمل، مثل لاصعة، والتهوية وكل ما يتعلق بيئة العمل من
عناصر مادية

مرحلة جمع المعلومات، حيث يتم عملية توثيق للبيانات عن الوصفية المراد
تحليلها وبشكل كافي (٢)

١- جمع معلومات المتعلقة بالسمات والمؤهلات والسمات الشخصية.

٢- وصف الواجبات للمهام المطلوبة.

٣- جمع معلومات عن شاغل الوظيفة.

٤- عمليات الاشراف المباشر وغير المباشر.

٥- جمع معلومات عن ظروف العمل.

ب- مرحلة انتقاء طريقة جمع البيانات، وتتضمن هذه المرحلة

١- طريقة الاستقصاء، وهي أداة يتم تطويرها للحصول على معلومات معينة
وتكون على شكل سبعة، وهي من أسهل الطرق وأقلها تكلفة، ويمكن
استخدامها للحصول على معلومات من أعداد كبيرة من الموظفين.

ب- طريقة المقابلة، وهي طريقة تستخدم في تحليل الوظائف في المنظمات
الإدارية الصغيرة، حيث يتم القيام بزيارات ميدانية وإجراء المقالات مع
أفراد العاملين.

ج- الاستبيان والمقابلة، وهي أداة يتم تطويرها للحصول على معلومات،
حيث يتم توزيع الاستبيان وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة مع الشخص السدي
قام بملئه الاستبيان

(١) محمد حسن وده، إدارة الموارد البشرية، مكتب مصري بحث، ديمكس، ١٩٩٨، ص ٣٥.

(٢) محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٧٣.

٣- المجهود البدني، ويشمل ما يدخل من جهود جسمانية، فاعرفه في مذكرات الحساب.

في المكتب التي تعد ضرورية لتجاوز المهام.

٤- الاخطار الناجمة عن العمل: وتشمل كل ما يعرض العامل للمخاطر الناجمة عن بيئة العمل.

٥- الاشراف: حيث بعض الوظائف تتطلب درجة عالية من الاشراف، لذلك يجب تحديد نوع وطبيعة العملية الاشرافية، حيث تختلف الوظائف من حيث حاجتها للاشراف الوظيفي.

٦- الاشراف الوظيفي على الغير: بعض الأعمال تتطلب اشرافاً خارجياً عن الاشراف على المهام والواجبات الرئيسية، ذلك اذا توافرت مثل هذه الأعمال فإنه لابد من دراستها وتحليلها تحليلًا كلياً.

٧- مسؤولية اتخاذ القرارات: تختلف القرارات الإدارية باختلاف الوظائف، لذلك لابد من دراسة وتحليل طبيعة ونوع القرارات الإدارية التي تتخذ في المستويات الإدارية كافة.

٨- متطلبات شغل الوظائف: وتشمل المؤهلات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد لشغل هذه الوظائف.

ثانياً: المعلومات المساعدة في عملية التحليل: وتنص هذه المعلومات ما يلي:

١- معلومات حول مسمى الوظيفة وموقعها.

٢- معلومات تتناول آراء الرؤساء حول شغل الوظيفة.

١١- التحليل الوظيفي

يتمثل التحليل الوظيفي اضافة الى تحليل الوصف من حيث دراسة شغل

وهي تعرف جدار الوصف وتخصص الوصف، حيث يركز

على الوصف وطبيعته واهتمتها ومسؤولياتها وواجباتها وتدريبها

والمهام، صفة هي ان تخصص الوظيفي يركز على خصائص الوظيفة

والفرق الجدار مهم، ذلك ان المعلومات التي تم الحصول عليها عن

التحليل الوظيفي ضمن الأبعاد التالية: (١٢)

١- الوظيفية.

٢- العلاقة مع الوظائف الأخرى.

٣- تخصص الوظيفي، فهو معلومات ذات علاقة بطبيعة العمل

الآن، وهذه المعلومات تكون ضمن الأبعاد التالية:

٤- وصف الوظائف.

٥- الخصائص الوظيفية.

طرق تحليل الوظائف:

هناك عدة طرق يتم استخدامها في مهام تحليل الوظائف، للحصول على

معلومات ملائمة والضرورية للعمليات التنظيمية، خاصة لتحديد القرارات، لذلك

(١) - محي، بحث، وصف الوظائف، ورقة بحث غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية

إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١، ص ٩.

(٢) - محي، بحث، وصف الوظائف، ورقة بحث غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية

سواء سجد في شغل أو شغل في سجد، الصوق المتبعة والمعدة. وقد عرفت عنها في الآداب الإدارية، وتتمثل هذه الطرق في: (١٣)

١- الملاحظة: وهي أسلوب يتم جمع المعلومات والحصول عليها والاعتماد على الملاحظة الإدارية لتعريف على واقع تنظيم وتصويره واكتشاف المعلومات والمشكلات ولتغير على حلها. حيث قد يقوم باستخدام أسلوب الملاحظة ويعتبر من أسهل الطرق وأكثرها عملية، فهو أسلوب يصلح للملاحظة الدائمة للمنوك الوظيفي ولتعليمات باحث تنظيم من في تلك ملاحظة كما يتعلق بالأفراد ثم تدور هذه المعلومات في مجالات خاصة بتصميم معلومات حول الوضعية وسدتها وطبيعتها وكيفية القيام بتوحيات الوظيفية بصدة إلى ملاحظة بيئة العمل وملاحظة الزحف الذي يتطلبه كل شرط. (١٤)

٢- الاستنباط: وهي أسلوب يتم الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة وقد تظنية لوظيفية ونشاطاتها. وبعد توزيعها على العاملين ثم مرسنها من قبل المدير لمسار إنشاء ملاحظته. وبعد ذلك يتم إرجاعها إلى المحلل، ويعتبر هذا الأسلوب بسهولة والحرية التامة لتقرير العمل شعور عن رغبة والإجابة عن الأسئلة الوجيهة. (١٥)

٣- أسلوب المقابلة: وهو أسلوب يعتمد على جمع المعلومات، حيث يقوم المحلل الوظيفي بإجراء مقابلات مع أفراد شاعري الوظائف المراد تحليلها، وقد تكون المقابلة هيكلية أو غير هيكلية، وفي النوع الأول يتم إعداد مجموعة من الأسئلة

(١٣) سار بوشن، مرسى إلى خمس تصنف توصيف، المتبعة بمرسة تسمية الادارية، إدارة البحوث والدراسات، ١٩٩٠، ص ٦٨.

(١٤) RI SS I E Manpower Planning Study, 1982, P. 41

(١٥) حسن رابوية، مصدر سابق، ص ١٧

مستد، وقل البدء بالمقابلة، أما المقابلة غير هيكلية فلا تنحصر أسئلة محددة ولا يتم التخطيط بطرح الأسئلة مسبقاً، وهذا الأسلوب ينحصر من الأساليب المحددة للحصول على المعلومات، حيث يتم إعطيه جوانب الوظيفة كافة وتساعد على القيام بمقابلة المعلومات التي تم جمعها، ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت ليس بالقصير لإتمام المقابلة وطرح الأسئلة وجمع المعلومات وتوثيقها وترتيبها. (١٦)

١- تقانة تحليل المركز: وهي أسلوب لجمع المعلومات ولكنه يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتركيز، ويركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يقوم بها الفرد، حيث يتم استخدام جوانب متعددة من أنشطة الأفراد، وتنحصر هذه الجوانب ما يلي: (١٧)

١- الأساليب وطرق حصول الفرد على المعلومات المستخدمة لإداء المهام الوظيفية

٢- نشاطات ذهنية، و اعتماد الموضوعية والرشادية في اتخاذ القرارات والتحصيل، وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية.

٣- تحديد الجهود والنشاطات العنصرية والجسمية

٤- معرفة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللائمة لأداء المهام

٥- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.

٦- معرفة وتحديد الأنشطة وخصائصها والفرط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

(١٦) حسن رابوية، مصدر سابق، ص ٦٧

(١٧) Bvars I E & Rue I W Human Resource Management, Hinc's Irwin Inc 1986 P 93

٥- معوقات التحليل الوظيفي

تواجه عصبية استحقاق الوظيفي الكثير من المشكلات والصعوبات والتي هي تبرز عنها وعلى الهدف من وراء القيام بها، وهو جمع المعلومات اللازمة ولصورية بناء والاستمرار لتصميم، وهذه المعوقات والمشاكل يمكن حصرها بما يلي:

١- عدم تعاون الأفراد العاملين

ونك نتيجة للفهم الحاطئ لهذه العملية، فقد تولد لدى هؤلاء شعور سلبي يؤدي إلى عدم التعاون، وبالتالي عرقلة عملية التحليل، لذلك لابد من إعداد الأفراد بهذه العملية وبين أهدافها وأبعادها حتى لا يكون هناك عموماً أو سوء فهم لمجمل هذه العملية.

٢- سلبيات عملية التحليل

هناك من يعتقد بأن هذه العملية سوف يترتب عليها نتائج سلبية على المنظمة، ويقول هذا الشعور لدى البعض نتيجة للنداء بأنه من الصعب الوصول إلى صورة مثالية، فهناك اختلاف في الرؤية، وهناك اختلاف في الأفكار، الطروحات بين الأفراد، لذلك لابد من قبول بعض الأخطاء والالتزامات التي قد صاحب هذه العملية، فقد تحدث أخطاء نتيجة للتغيرات التي تحدث في الوظائف أو في شاغلي الوظائف أو في طرق وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة عمليات التحليل بشكل مستمر ودوري لكي يتمكن من تصحيح الأخطاء التي قد تحدث.

وهي تتم بعد إعدادها لجنة الحصول على معلومات في عينة النظم والنظم، وفي غيره عن أسئلة تم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، وتتمثل القائمة عدة مجالات إدارية تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التشغيلية، وفي كل مجال هناك أسئلة متعددة لقياس واختبار كل مجال، وبعد ذلك نعرض على سطر ويطلب منه أن يقوم بالتأكد من مدى ملاءمة كل سؤال أو فقر طبيعية للمجال الذي يقوم سطره، وتتضمن هذه القائمة المجالات التالية: (١٥)

• الإنتاج والتسويق، التخطيط الاستراتيجي.

• التنسيق وعلاقات

• العمليات الرقابة.

• العلاقات العامة مع البيئة الخارجية.

• الاستثمارات.

• خدمات الأفراد.

• الأثراف.

• الضغوط.

• الشؤون المالية.

• الاستقلالية

١- متطلبات نجاح عملية التحليل الوظيفي

يعتمد نجاح هذه العملية على ضرورة توافر متطلبات تتصور ضرورة لنجاح هذه العملية، هذه المتطلبات يمكن تلخيصها بما يلي: (١٩)

١- ضرورة توافر الخبرة الفنية والاعلمية اللازمة، إذ تعتمد بعض المنظمات الإدارية تفهم عميق لتحليل الوظيفي على الخبرة الداخلية، أي على وحدات التنظيم، والاستايف، حيث تترك مهمة التحليل الوظيفي لهذه الوحدات المتخصصة بذلك، حيث يتم عقد برامج تدريبية لبعض الموظفين للقيام بمهام التحليل الوظيفي ولإعداد على تشكيل فرق من الداخل توفر الوقت الصافي إلى العام، الأمر لا يتركز في التنظيم والمعدات والوظائف، كما توافر لدى هؤلاء الخبرة والمعرفة الكاملة بكل جوانب التنظيم، الأمر الذي يرتك عليه توفير هي التكاليف لسهة ولكن ما يوجد على هذه الصريحة، هو حاج لإفكار والمهارة الحديثة، حيث تحتاج بعض المنظمات الإدارية إلى الاستعانة بالخبراء من الخارج، وهذا يرتكز على طوع أفكار جديدة وارتفاع في التكاليف الفنية، ولكن تجنباً لعيوب الطريقة الداخلية والحاجة في التحليل الوظيفي، تلجأ بعض المنظمات الإدارية إلى استخدام الطريقتين، حيث يتم الطلب من خبراء داخليين وخارجيين في وقت واحد للقيام بهذه الوظائف.

٢- توفير المعلومات المسبقة، وتتضمن هذه المعلومات والبيانات ما يلي:

معلومات حول التخصص، حيث تتطلب عملية التحليل ضرورة توافر معلومات عن التخصص والهيكلة التنظيمية، درجات العمل والتخصص وحظوظ المسطرة والتقويض، وكذلك الأنظمة والقوانين.

(١٩) فؤاد الجبجي، الأسس العلمية لتطبيقه وظائف الإدارة، جامعة الموصل، العراق.

معلومات عن القواعد والمهام التنظيمية المعمول بها في التخصص بحثاً للشخص، فريق العمل الذي يتولى عمله التدرج بالتحليل إلى معلومات وإفهام عن نظام، قواعد العمل المعمول بها، وذلك من بداية تشكيل البناء التنظيمي وما طرأ عليه من تعديلات سواء على هذا التنظيم أم جزءاً منه أم مستوفاه التنظيمية.

معلومات عن الأفراد العاملين وهذا لابد من توفير معلومات حول طبيعة قبوة العمل المتوجّه ومستوياتها ومهاراتها، والأساليب المتبعة للحصول عليها، كذلك لابد من توفير معلومات حول الأحرار والحوافز، وبينه العمل وكل ما يتعلق بالعصر البشري.

٣- حث الجهة المسؤولة عن تعيين عملي التحليل، وهذا توجد بشرة التي دور ومسؤولية الإدارة العليا وما تقدمه للمساعدة في القيام بعملية التحليل الوظيفي، كون خبراء التحليل لا يمكنهم سلطة منظمة لإجبار الأفراد على أداء واجباتهم ولا يمكنهم سلطة اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب ضرورة حث الإدارة العليا وكل مستوياتها للإسهام في نجاح هذه العملية، وغالباً ما تلجأ الإدارات العليا إلى تشكيل لجان متخصصة تساعد خبراء ومستشارين وفريق العمل لإتمام هذه المهمة، وهذه اللجان تتضمن: (٢٠)

الجنة لسياسة، وهي تركز على تحديد قرارات الحار العليا، وتقوم كذلك - من خلال المعهد التي تقوم بها - برفع توصياتها وتلخيص عملها حول ضيعة و منه التحليل وكذلك المعوقات التي تواجه هذه العملية

(٢٠) فؤاد الجبجي، مصدر سابق، ص ٨٦.

الإجراءات اللازمة لعملية وصف الوظائف

تتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- سمة رئيسية من جملة من معلومات تتألف من معلومات كاملة وعبر
أفصحة
- سمة بصميم شكل تحريفي يحدد وصفه من وظائف، وهذا لابد من تحديد
الوظائف.

العناصر الأساسية لوصف الوظائف

يعني وصف الوظائف تحديد المعايير الرئيسة لكل وظيفة ومن شأنها
تحديد مهامها، إضافة إلى ضرورة أن يميزها عن غيرها، لذلك هناك عدة
معايير يجب مراعاتها عند القيام بهذه الوظائف، وتتمثل هذه العناصر في ما
يلي:

- **مسمى الوظيفة**، وهذا يجب مراعاة التسميات الوظيفية أثناء عملية البدء والبدء
عملية تصميم الهيكل التنظيمي، شكل يعكس مهام وواجبات وشدات الوظيفة.
- **مستوى** يكون هذا المسمى وصفاً ومعبراً عن مستوى وأهمية الوظيفة وأن لا
يكرر للمسمى لأكثر من وظيفة.
- **موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي**، وهذا لابد من تحديد موقع الوظيفة -أحد
السمات- على الهيكل التنظيمي وذلك حتى يسهل عملية الوصول إليها، وفي هذه
حالة لابد من استخدام طريقة الترقيم، باسم القيام بهذه الوظيفة -بحد
الأساليب التالية:

ب- نلاحظ أنسرافه العند، وهي من الناحية التي يمد لهم سور كبير في الحد
عمله -استلزم من حد الإشراف على طيمات الإدارية ومسؤوليات
للجهات التابعة على التحليل. كما يتولى عمله الإشراف على مراحل
تصميم التحليل بما في ذلك مرحلة الشيف. كما تقوم بتحديد الأماكن
المادية والمالية اللازمة.

ج- نلاحظ الاتصالات وهي أحد يتولى عمليات الإشراف على الاتصالات
لتنظيمية بين جميع النحل التي تشارك في عملية التحليل، خاصة
عملية الاتصال بين اللجنة التنفيذية للمساعدة واللجنة العليا. كما
تقوم هذه النحل، بإعداد النماذج والذوات اللازمة للتحليل
والإشراف على تنفيذها وتقريرها وتحليلها وحفظها في سجلات وأماكن
خاصة.

وصف الوظائف

بصم من هذا المفهوم أعداد وصف يتناول كل الواجبات والمهام الرئيسية
وتقريرية والتدريبات لكل وظيفة، إضافة إلى عدد - وصف لكل المهارات
المطلوبة الواجب توافرها في شغل الوظيفة، ويطلب الوصف ضرورة الالتزام
بكل ما يتعلق بوصف من أهداف ومهام متشابهة وغير متشابهة وتحليلها بشكل
موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل. (٥١)

(٥١) صالح مهدي، واقع نظام إدارة الأفراد في جامعة الموصل واللقاح المستقبلية، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٩، ص ٧٣.

١- طريقة التفرغ، أي إعطاء الآثار الرئيسية الأولاً.

٢- طريقة الحروف أي إعطاء الحروف الرئيسية حروف ابجديه ثم استخدام التفرغ

- العوامل المؤثرة على الوظيفة

هناك عدة عوامل تؤثر على الوظيفة، وهي:

أ- تحديد العوامل المؤثرة التي لها علاقة بالوظيفة، مثل لاشراف، وضبعة وطبعة
لربيع المباشر الذي ترتبط بالوظيفة به ضمن خصوص السلطنة، كما يجب تحديد
عوامل التي تؤثر بها الوظيفة على غيرها من الوظائف أو التي تحت إشراف
مباشرة، إضافة إلى ضرورة تحديد ما إذا كان الإشراف كلياً أو جزئياً فقط أو
إدارياً. (٥٣)

ب- العوامل المتعلقة بظروف العمل للمادة.

ج- ضرورة تحديد ما يحيط بالوظيفة من مخاطر وصعوبات قد تؤثر على
الوظيفة المراد تحليلها.

د- ما تتطلبه الوظيفة من جهود عقلية وجسدية وحركات صورية للقيام بها.

هـ- مراعاة الجوانب المادية المرتبطة بالوظيفة.

و- مسؤولية تحديد القرارات المتخذة المختلفة من روتينية وغير روتينية.

* الواجبات المتعلقة بالوظيفة، وهذا يتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة
شاملاً النشاطات والجهود، وكل ما يبذل لأغراض أداء هذه الوظيفة.

(٥٤) شار جبر، تصميم نظام معلومات الأفراد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

المستنصرية، العراق، ١٩٨٩.

* الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وبموجب هذه الشروط في ما يخصه
معدل الوظيفة من مؤهلات وحرف وفقرات ومهارات وكل الشروط اللازمة
لشغل هذه الوظيفة.

* متنبئة الأوصاف المتعلقة بالوظائف، إن مجرد إبقاء عنده الوصف للوظيفة
موضوع التحليل لا يعني الانتهاء من هذه العملية، بل لابد من متابعة هذه العملية
بحرص ما قد يستجد عن هذه الوظيفة من أحداث ومهام جديدة، ولكي نتجسج
عملية الوصف لابد من متابعتها بصورة مستمرة للوقوف على ما قد
يصرأ على الوظيفة من تغيرات جديدة، وتتضمن عملية المتابعة عدة جوانب
منها:

أ- متابعة أي تغييرات تطرأ على الوظيفة: ذلك لأن الأحداث والقطاعات والوظائف
في المنظمات ليست ثابتة بل هي خاضعة للتغيير المستمر، فهناك حاجة
بوصف جديدة، وهناك حاجة للعاء وظائف قديمة، بذلك لابد من المتابعة
والمراسلة والتحليل لكل الوظائف بصورة مستمرة حتى يتم وصف الوظائف
الجديدة أو تعديل الأوصاف السابقة في حالة العاء بعض الوظائف لكي تبقى
إدارة على علم بكل ما هو قيد رغبة منها في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة،
وتعود أسباب التغيير في أوصاف الوظائف إلى: (٥٥)

١- التعرف على الانحرافات والعمل على إيجاد الحلول لها.

٢- العمل على إعادة البناء التنظيمي من جديد.

٣- التطورات والتغيرات في واجبات وانشطات الوظائف الموجودة

(٥٥) محمد القوي، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ١٩٩٠، ص ٩٥.

- في ضوء قوائم هذه المعومات ، فإن العمل في مصدر التشغيل واستخدام وتوزيع المداخيل البشرية، بما يضمن خلق بيئة تنظيمية ناجحة.
- استخدام الأوصاف في العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- يتم الاستعانة بهذه المعلومات لتطوير نظم تقويم.

ب- تعميم الأوصاف الجديدة على العاملين، وهذا لابد من تعميم الأوصاف بصورة رسمية لكي يسهل العمل بموجبها من قبل أفراد العاملين، وهذه الأوصاف ضرورية لثناء التنظيم ولتلازمه، فهي توفر قاعدة مفاهيمية يسهل الرجوع إليها عند تعويم الأداء الوظيفي والإداء الوظيفي ، وصفاه التي تلت يتم تحسده شروط عمل وظائف التي يسعى العاملون لوصول إليها حصه من خلال الترقية أو النقل أو الاعارة الخ.

كما تساعد الأوصاف الجديدة على تحديد مسؤوليات العاملين تجاه ما يطلب منهم القيام به ، إضافة إلى بوس المسؤولية وتحديد المعايير الواجب اتخاذها تجاه كل من يحالف أو يسعى استخدام الوظيفة، كما تساعد على بيان العيوب في التنظيم نتيجة لمراسلة المستمرة والوصف المستمر لكل لبعث التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها.

- فوائد وصف الوظائف^(٥٦)

إن هناك فوائد كثيرة تعود على التنظيم نتيجة لتوافر مثل هذه الأوصاف داخل التنظيم، فهي تساعد الإدارة في عدة مجالات منها:

- يتم استخدام هذه الأوصاف لتحديد ما تحتاجه المنظمة من قوة عمل فعلية، الأمور الذي يساعد على كفاءة وفعالية التنظيم وتحسين مستويات الأداء وتحسين أو عدد ونسب التنظيم بما في ذلك تحديد الأحمال وتحقيق العدالة ومن عده التكاثيف المادية.

(٥٥) حسن رابوية، مصدر سابق، ص ٦٧.

(٥٦) من خلاصة أفكار الكاتب وتوجيهه العلمية في هذا المجال.

الفصل الرابع

الإجراءات

الأهمية والمفهوم

تعود المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتقديم خدمات أو إنتاج بسلع معينة، ولذا يجب أن تكون أهدافها واضحة، ودلائلي، وقابلة للتقديم، ومستوى عالٍ يحدح إلى التمتع بعمل واصله، ومهنية واقتصادية في وقت واحد، لذلك تلج معظم المنظمات إلى إعداد خطط طويلة المدى، ومتوسطة، وقصيرة المدى وبأهداف قاسية للقياس تقوم على التوسع والتمدد، وتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف المرسومة. وبطلب من هذه الخدمات ذات المستوى الجيد يتطلب من المنظمات القيام بأعمال ذات أهمية وعملية متعددة من أجل إنجاز العمل، وهذه الأعمال التي تقوم بها منظمة، أهداف هي واقع يخلق عليها الإجراءات أو طرق وساليب العمل وأحياناً يضيق عليها روتين العمل.

ويقصد بهذه الإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، وقد عرفها (بيوثل) بأنها سلسلة من العمليات الكيفية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة دوائر، تصمم لتكون من العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.^(١)

(١) محمد سكر مصطفى، أصول التنظيم والإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعته الأولى، عمان ١٩٩٩، ص ٢٣٧.

ثم سطر إلى الإجراء على أنها حفظت مع أهدافها من ٥. وتدعم حتى
بمعاد الأعمال، وفي حالة عجزها فإنها مهمة ما بعد حدس وعرف عمل من
حدس لا تصف، كما قد تحسب بأمر أن سوف يقومون بها من حدس
المواصفات الوظيفية، وعادة يكون هناك إجراءات داخلية لأعمال المنظمة
وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المنظمة.

وكما يلاحظ من خلال دراسة الإجراءات، فرى أنها تمر في سلسلة من
الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس
ضرورياً ويمكن تسيطه أو العود أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فـ الإجراءات
يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها الفهم بالتفهم والواجبات اللازمة للآداء.

بعد القيام بالبدء التنظيمي، لابد من توضيح الإجراءات وأهداف العمل
الواجب اتساعها للوصول إلى الأهداف المرسومة، لذلك يمكن تعريف الإجراءات
بأنها طرق محددة سلفاً لأداء الأعمال^(٥٨) وهي مجموعة من الخطوات والمراحل
التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد. (٥٩)

وبعد تطوير الإجراءات أمراً في غاية الأهمية، لأن عدم تحقيق ذلك يترتب
عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل، وصداق الوقت وزيادة في التكاليف، لذلك
يبحث على الإدارة من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحليلية لواقع التنظيم،
التعرف على المظاهر التي تشير إلى تعقيد الإجراءات مثل زيادة الشكاوى
والندم، أو أحياناً يكون هناك عدم وضوح في الإجراءات أو وجود إجراءات غير
ضرورية، أو كثرة تكرار الإجراءات نفسه في المعاملة الواحدة، أو عدم التزام

(٥٨) مهدي يوسف والحزوري، التنظيم، وأساليب الاستشارات الإدارية، دار النشر
والتوزيع، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٠١.
(٥٩) - نشره عنه، بصور مصغرة، المفاهيم، المشاكل والأساليب، ط٢، ١٩٩٥، ص ١١٩.

أو نفس أو وجود تعقيد عمل يؤدي إلى الاحتكاك أو طبعاً الأمر الذي يعيق عمل
الاداري.

وعد ملاحظة مظهر تعقيد الإجراءات بحث على الإدارة طلب إجراء
البحث لحل مثل هذه المشكلة. وهذا لابد من طرح الأسئلة الدارمة والتي قد تكون
أداة للعمل على حل هذه المعوقات، ويجب أن تتضمن هذه الأسئلة:

- أسباب تعقيد الإجراءات.
- أين توجد هذه المعوقات أو التعقيد؟
- الحلول اللازمة وكيف يمكن الوصول إليها؟

- أهداف الإجراءات وفوائدها

يترتب على عملية تصميم الإجراءات الحيدة والواضحة لأداء الأعمال
عدة كفاءة وفعالية التنظيم، إضافة إلى تحقيق الفوائد التالية: (٦٠)

- ١- السرعة والدقة في أداء الأعمال.
 - ٢- تحقيق أهداف التنظيم.
 - ٣- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
- ؛ توحيد وتمائل الأداء، أي إبحار الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة
بأسلوبية نفسها.
- ٥- مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.

(٦٠) حسن حريم، تصميم المنظمة - بهدر التصميم وإجراءات العمل، ط١، ١٩٩٠، ص ٣٥٢
٣٥٥

أساليب العمل داخل التنظيم

لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات، وأساليب العمل، وهذه الأساليب ما يلي: (٦١)

الأسلوب التقليدي (المتسلسل)

يوفر هذا الأسلوب في التنظيمات الإدارية ذات الهياكل التنظيمية الطويلة، حيث هذا الأسلوب المرور في خطوات كثيرة ومتعددة تمر على عدد كبير من الأشخاص، حيث يقوم كل واحد بخطوة عمل تختلف عما يليها من خطوات، وهذا ما إلى تخصص في أداء الخطوات والأعمال، وهذا يشترك عند كثير من الناس في إنجاز العمل، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت كبير، والذي يعني تأخير في إنجاز الأعمال كون المعاملة تنتقل من موظف إلى موظف آخر.

أسلوب العمل الموازي

يطلب هذا الأسلوب أن يكون هناك موظفون ذوو مهارات ومهارات عالية، فإن من خلالها الموظف القيام بأكثر من خطوة عمل في وقت واحد، مما يعني أن العاملين يجب أن يكون العدد الفعلي في التنظيم، لا حاجة لأحد عاملين غير ذلك. وفي هذا الأسلوب يستطيع الموظف إنجاز العمل المطلوب بحدوده وحده، بل ولم ذلك نوع أن يشترك معه موظفون آخرون، الأمر الذي يعني السرعة في إنجاز والاحتصار في التكاليف المادية، ولكن في حالة كثرة تدفق الأعمال فإنه قد يفسد العمل بين الموظفين، أي أن يتم الاحتجاز، وقد لحظوا من قبله. وهذا الأسلوب له الكثير من المميزات، كان يشعر العامل بأهمية وجود الأمر الذي يؤدي

٦- تخصيص صلاحيات العمل بدرجة عالية للتفويض لتسليم والتفويض المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.

٧- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى في أداء الأعمال.

٨- زيادة دور وتأثير أهمية العملية الرقابية، الأمر الذي يشترط عليه ممارسة عملية رقابية واضحة.

٩- تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.

١٠- الإجراءات المبسطة والواضحة لاستقطاب العملاء إلى التنظيم ومن ثم زيادة عوائد التنظيم إذا كانت خدمات عامة، وكذلك زيادة الأرباح إذا كان في القطاع الخاص.

- مبادئ الإجراءات:

هناك عدة مبادئ يجب توافرها في الإجراءات عند تصميمها أو عند تطويرها أو بيانها من جديد، وتتضمن هذه المبادئ بما يلي: (٦٢)

١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات

٢- أن تساهم الخطوات والإجراءات في سرعة إنجاز العمل.

٣- أن يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات.

٤- أن يتم حساب أوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.

٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات.

٦- أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية.

(٦١) محمد شلكر عصفور - مصر سابق

(٦٢) محمد شلكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الفرق، ١٩٧٣.

التي ردها رسمه واسمه، ولكن على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى حركات منتظمة: وهي التغيرات التي تحدث في فترات زمنية محددة، التخصص احدياً، اصدده الى ضعف لعمليات الترفسية، مما يتطلب من الشغل
يرغب في استخدام هذا الأسلوب ان يشجع ويمي الرقابة الذاتية عند العاملين.
٣- أسلوب الوقت الوط

وهو أسلوب حثيث يتبع في التطبيقات الإدارية الحديثة ليعتد السرعة
الانجاز والتوفير، شرطه ان يكون العاملون مؤهلين ذوي مهارة عالية، وفي
الأسلوب يقوم مفضل بنجز حصوتين أو أكثر على المعاملة نفسها في وقت واحد
أي الفيد ببنهم حصوتين، أكثر على المعاملة نفسها، ولكي يتحاش تطبيق
الأسلوب يجب تحديد متصات الحصول على المعاملة ولحزمها بوصفها
المراجع (وعى المراجع) كل المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المعاملة، كما
مراعاة الثقة في استخدام هذا الأسلوب خاصة الوقت المحدد لإنجاز حصوتين عند
موظفين اثنين وفي الوقت نفسه، هذا الأسلوب يؤدي إلى السرعة في الانجاز من
الاحتياط بعصر التخصص، ولكن ساحة لصعوبة تطبيق هذا الأسلوب لكي
منظفاته فيه ما زال يستعمل في بطق صيق في الإدارات الحكومية.

تغيرات العمل

يتطلب استخدام أساليب العمل ضرورة اجراء التدرجات التحليلية للتعرض
على كميات وضبيعة الأعمال في مكاتب العمل داخل الشطيم، لكي يتم التخطيط لنقل
والعمل على مواحيته بأساليب علمية حدة، وأحياناً يتعرض العمل لتغييرات
مفاجئة وعبر مدخنة الأمر اني يتطلب التخطيط والتدراسة خوف من الأرباب
والفوضى في العمل، وتتمثل هذه التغيرات في: (١٣)

- ١- تشغيل الموظفين العاملين أوقاتاً إضافية.
- ٢- تشغيل موظفين غير متفرعين.
- ٣- تسيب لمساعدة من المكاتب الخاصة.
- ٤- توزيع العمل.
- ٥- تجميع الاقسام المساعدة في وحدات إدارية كبيرة.
- ٦- حخطيط واعداد انفسهم قبل شاق العمل.
- ٧- تأجيل الأعمال غير المهمة حتى الانتهاء من الأعمال المهمة.
- ٨- تشكيل فرق عمل (احتياط)

(١٣) محمد شاكور عصفور، مرجع سبق، أصول التنظيم والأساليب، ط١، الرياض، ١٩٨٤.

(١٤) محمد شاكور عصفور، مرجع سابق، ١٩٨٤.

أشئ ربيعه رصده والصدقة ولكن يوجد على هذا الأسلوب انه يؤدي الى حجب
التخصص احداً، اصدفه الى صنف لعمليات الرفنية، مما يتطلب من التنظيم
يرغب في استخدام هذا الأسلوب ان يسمح ويهيئ الرفاة الذاتية عند العاملين.

٢- أسلوب الوقت الواحد

وهو أسلوب حديث يتبع في التنظيمات الإدارية الحديثة لغايات السرعة
الانجاز والتوفير، شريطة أن يكون العاملون مؤهلين ونوي مهارة عالية، ففي هذا
الأسلوب يقوم موظف بانجاز حصتين أو أكثر على المعاملة بنفسه في وقت واحد،
أي تقديم برنامج حصوتين أو أكثر على المعاملة بنفسه. ولكي يحسب تطبيق هذا
الأسلوب يجب تحديد متطلبات الحصص على المعاملة واجرها بوصفها بوضوح لدى
المراجع (وأي المراجع) كل المتخصص الأساسية التي تحتجها المعاملة، كما يجب
مراعاة البقاء في استخدام هذا الأسلوب خاصة الوقت المحدد لإنجاز حصوتين على
موظف اثنين وفي الوقت نفسه، هذا الأسلوب يؤدي الى السرعة في الانجاز مما
الاحتفاظ بعصر التخصص، ولكن سعة لصعوبة تطبيق هذا الأسلوب لكثير
منظمتها فيه ما زال يستخدم في تطبيق في الإدارات الحكومية.

تغيرات العمل

يتطلب استخدام أساليب العمل ضرورة اجراء لدراسات تحليلية لتعريف
على كميات وطبيعة الأعمال في هذا العمل داخل التنظيم، لكي يتم التخطيط لذلك
العمل على مواجهتها بأساليب عمرعية جديدة، فاجب يتعرض العمل لتغييرات
مفادحة وغير مفادحة الأمر الذي يتم التخطيط والدراسة خوفاً من الأضرار
والفوضى في العمل، وتتمثل هذه التغيرات في: (٦٣)

من منظمة، وهي التغيرات التي تحدث في فترات زمنية محددة،
من التغيرات في نهاية السنة أو بداية السنة، وهي كميات وتغيرات
في العمل) معروفة ويمكن تحديدها، وتعتبر معرفة هذه التغيرات
من أجل الحاجة الاحتياطية و تخطيط اللازمة، فهي مثل هذه
من العمل ستحدد متطلبات العمل المواردة، لأن بالامكان اضافة موظفين
لفترات محددة لمواجهة هذه التغيرات.

تغيرات غير منتظمة وغير معروفة: وفي هذه الحالة تزيد كميات وتغيرات
العمل من معرفة تلك مسبقاً، وهذه من الأمور التي تشكل تحديات للإدارة،
وهي ترتب عليها التزامات تؤدي الى عرقلة سير العمل.

السيطرة على التغيرات في كمية العمل (٦٤)

هناك عدة أساليب يتم اللجوء اليها في الأوقات التي تزداد بها كميات
العمل، وهذه الأساليب هي:
توزيع الموظفين العاملين اوقاتاً اصفية.

١- تشغيل موظفين غير متفرغين.

تتمثل المساعدة من المكاتب الخاصة.

توزيع العمل.

تجميع الاقسام المساعدة في وحدات إدارية كبيرة.

التخطيط والاعداد المسبق قبل تدفق العمل.

تأجيل الأعمال غير المهمة حتى الانتهاء من الأعمال المهمة.

تشكيل فرق عمل (احتياط)

(٦٣) محمد شاكر منصور، مرجع سابق، لمدل التنظيم والأساليب، ط١، الرياض، ١٩٨٤.

(٦٤) محمد شاكر منصور، مرجع سابق، ١٩٨٤.

الرموز المستخدمة في خرائط سير الإجراءات

الدلالة	اسم الاجراء
تسجيل، كتابة، تعبئة النماذج، التوقيع، فتح الخطابات، الفهرسة، الفرج، التطبيق.	عمل
انتقال المعاملة من موظف الى موظف او من مكتب الى مكتب	نقل
العمليات الرقابية، والتدقيق	تدقيق، رقابة
انتظار، تأخير	التأخير، الانتظار، التأجيل، الاعداء
الحفظ للمعاملة في الملفات، والخزائن، والاخراج	حفظ، تخزين

مهدي رويث وآخرون، مصدر سابق، ١٩٩٩، ص ١٦١، ١٦٢

يستخدم لتسجيل طبيعة الأعمال التي تتم عند دراسة الإجراءات، وهذه
تم تطويرها من قبل الجمعية الملكية للمهندسين الميكانيكيين وبمسئلتها
البريطاني (١٦)

الخرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة: يتم استخدام هذا النوع من
الخرائط في دراسة سير إجراءات بعض الأعمال التي لا يمكن دراستها
بمساعدة خرائط سير الإجراءات العادية، ويبين كل من الشكل
٧، ٦ نموذجاً لكل منها

تعتبر خرائط سير الإجراءات من الأدوات المستخدمة لتوضيح مس

العمل داخل المنظمة، كما تعتبر من الأدوات التي تحدد ممارسات العمل وأهم
العمل، وخطوات العمل، لغايات عديدة منها الدراسة والتحليل والتطوير
والتطوير، الخ. والخرائط هي رسومات تحتوي على رموز تساعد على فهم
الإجراءات لتسهيل دراستها، وتبين الخطوات التي تمر بها المعاملة
البدائية وحتى تحقيق الهدف، لذلك يتم استخدام نوعين من الخرائط داخل المنظمة
هما: (١٧)

أولاً: خرائط سير الإجراءات البدائية .

ثانياً: خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة.

أولاً: تبين خرائط سير الإجراءات البدائية الخطوات التفصيلية التي تمر بها المعاملة
من البدائية وحتى النهاية، وتساعد على دراسة واقع الإجراءات المعمول بها
في إطار المهام، إضافة إلى أنها وسيلة لاكتشاف نقاط الضعف والقوة
في الإجراءات الحالية، وتقوم هذه الخريطة على استخدام رموز معينة
موجبة ترجمة الإجراءات، حيث يتم حصر الأعمال والإجراءات وترجمتها
إلى رموز متعارف عليها عند رواد وخبراء الإدارة، وتعد هذه الرموز من
أساليب دراسة الإجراءات، ويوضح الشكل رقم (٥) وصفا لهذه الرموز

(١٧) محمد شاذل حيدر، أصول التصميم، الطبعة الأولى، دار النشر للنشر، دمشق، ص ٢٧١، ١٩٩٩.

شكل رقم (٦)

خريطة سير الإجراءات العادية Flow Process Chart

الإدارة أو القسم									
اسم العملية، الإجراءات									
أُعدت من قبل									
تاريخ الإعداد									
تحليل خطوات الإجراءات									
تأليف كل خطوة باستخدام رموز التحليل التالية									
١- لماذا؟ ٢- أين؟ ٣- متى؟									
٤- من؟ ٥- كيف؟									
رقم	وصف خطوات الإجراءات	رمز	خط	نوع	تاريخ	عدد	نوع	تاريخ	عدد
١	تسجيل	D	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٢	تسجيل	D	٢	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٣	تسجيل	D	٣	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٤	تسجيل	D	٤	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٥	تسجيل	D	٥	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٦	تسجيل	D	٦	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٧	تسجيل	D	٧	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٨	تسجيل	D	٨	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
٩	تسجيل	D	٩	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١
١٠	تسجيل	D	١٠	عمل	١/١/١٩٩٥	١	عمل	١/١/١٩٩٥	١

المصدر: محمد شلكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٤.

الملاحظات

الرمز	الوصف	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد
١	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٢	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٣	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٤	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٥	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٦	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٧	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٨	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٩	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
١٠	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١

شكل رقم (٧)

خريطة سير إجراءات ذات أعداد متعددة

الرمز	الوصف	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد
١	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٢	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٣	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٤	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٥	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٦	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٧	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٨	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
٩	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١
١٠	عمل	١	١	١	١	١	١	١	١

خريطة سير الإجراءات ذات الأعداد المتعددة The Multi-Column Process Chart

الإدارة أو القسم: وزارة التجارة - قسم الاستيراد
اسم العملية: إجراءات: إجراءات الحصول على رخصة استيراد
أُعدت من قبل: محمد عبد
تاريخ الإعداد: ٥/٦/١٩٩٥ م
خريطة الإجراءات:

موظفون

كاتب الوارد

المحلل الاقتصادي

المحلل السياسي

مساعد رئيس قسم الاستيراد

رئيس قسم الاستيراد

خريطة سير الإجراءات العادية
Flow Process Chart

نقوم بحل الخطوات الإجرائية
تأخذ كل خطوة باستخدام صوت
التعليق التالية

١- لماذا؟ ٢- أين؟ ٣- متى؟
٤- من؟ ٥- كيف؟

المصدر: محمد شلكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٤.

خريطة سير إجراءات ذات علاقة متعددة

مُحَمَّدٌ

خريطة سير الإجراءات ذات الأعداد المتعددة
The Multicolumn Process Chart

الوزارة أو القسم - وزارة التجارة - قسم المستهلك
لسم قضية/إجراءات: إجراءات الحصول على رخصة
أعنت من قبل: محمد عبد
تاريخ الإصدار: 5/6/1995 م
خريطة الإجراءات:

المسعودي

الحمد لله

تحت

مسلمہ عربیہ اسلامیہ

رئيس قسم الاستيراد

سم دراسة الإجراءات المعمول بها لأداء الأعمال وتحليلها بواسطة الرموز
وبواسطة خرائط متخصصة لهذه الغاية، لذلك لابد من اعداد هذه الخرائط
والشكل رقم (٦) يمثل احدى هذه الخرائط التي تتضمن مكان دراسة الإجراءات في
القسم او الوحدة الإدارية اضافة الى اسم الحيز الذي سيقوم بهذا التحليل. ويجب
كنتك ذكر تاريخ اعداد هذه العملية. فالخريطة توفر معلومات جيدة منها اضافة الى
ما ذكر: عند الخطوات وضرورة وصفها وصفاً دقيقاً مع ضرورة تتبع المسار
المتبع من خلال الإشارة الى الرموز الموجودة على يمين الخريطة، وكما هو
موضح في شكل رقم (٦) على المحلل تتبع المسار ونكر كل خطوة ووصفها ثم
التعبير عن ذلك باستخدام الرموز، وبعد ذلك يحدد ملخص في هذه الخريطة يساعد
على معرفة الإجراءات الحالية وكذلك الإجراءات التي يتم اقتراحها من قبل المحلل.
فمثلاً اذا تبين نتيجة للوصف ان هناك ١٠ خطوات رقابة فإنه يتم نكر ذلك في
الملخص الموجود على يسار الخريطة. ويتطلب اعداد هذه الخريطة ضرورة
مراعاة ما يلي:

١- ضرورة تعريف النشاط او الخطوة.

٢- رسم مسار يوضح بداية الإجراءات ونهايتها.

٣- يجب اختيار الرمز الذي يعبر عن الاجراء.

٤- مراعاة دراسة الوقت.

٥- تلخيص كل ما هو في الخريطة في الملخص الموجود في أعلاها.

(٦٧) انظر الى: - مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ١٩٩٩.

- محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٦.

١- اعداد خريطة سير الإجراءات، يقوم المحلل بدراسة محتوياتها بعد
انه في دراسة الإجراءات الحالية، ووصف كل خطوة والتعبير عنها بالرموز.
٢- اعداد الخريطة، تتم درستها من حيث بعد الخطوات عبر الضرورية او مع
الوقت التي لا داعي لتعبيرها. كما يجب دراسة الرموز لكل ما تتضمنه من معبر،
الوقت، الرقابة، والتأخير والحفظ، حيث يجد المحلل ان هناك الكثير من
الاجراءات او الإجراءات تستغرق لوقت كبير ولا داعي لوجودها فيقوم بحذفها.
٣- يجب هذه العملية استخدام أدوات التحليل المتمثلة في: لماذا، أين، متى، من،
وهو. ويؤدي استخدام هذه الأدوات الى اشارة عدة اسئلة يحتاجها المحلل،
وهي:

١- ما هو العمل وما طبيعته؟ وما هي الخطوات الواجب اتباعها لادائه؟

٢- ما أهمية وجود كل خطوة؟ وما هي النتائج المترتبة على حذفها أو تعديلها؟

٣- من تتم تأدية هذه الخطوات، وهل أدلوها يحتاج الى وقت.

٤- متى يجب القيام بتأديتها ومن هو المسؤول عن القيام بها.

وهذا تحتاج عملية استخدام هذه الخرائط الى معرفة علمية وعملية جيدة

لتحقيق ما يلي:

١- التخلص من كل الخطوات غير الضرورية.

٢- دمج الخطوات التي يترتب على تعديلها فائدة اكبر.

٣- حذف تعبيرات في تسلسل الخطوات وما يتبع ذلك من تعبيرات في لسانيات

العمل او الموظفين.

تبسيط الإجراءات

يسعى المنظمات دوماً إلى دراسة أساليب العمل والعمل على تطويرها. ومنها أربعة منها تلوصون إلى الأهداف، فهناك منظمات تقوم بشكل دوري بـ دراسة المناخ التنظيمي وإجراء دراسات مسحية لتتعرف على الحواشي السلبية والعمل على إيجاد الحلول لها، وتوجد وحدات متخصصة تقوم بهذه الدراسات مثل: - التنظيم والأساليب، وهذه الوحدات تتولى القيام بإجراء دراسات على كل من: - التنظيم، فتسعى أحياناً إلى عقد برامج تدريبية، وأحياناً تقوم بإعادة البناء التنظيمي، كما توصي أحياناً أخرى بالعمل على تبسيط سير الأعمال ليعمل الوصول إلى الأهداف وبأقل التكاليف، ومن هنا تقوم هذه المنظمات بدراسة الإجراءات وأساليب العمل بهدف تبسيطها وتحديثها وتطويرها، لذلك فقد عمدت المنظمات إلى تبسيط إجراءاتها ووضع آلية لها لكي تتأكد من سير العمل الإداري، وهذا الصحت الحادة إلى تبسيط الإجراءات ضرورة ملحة، وتعتبر أداة جيدة تتبرح بها عدة ترتيب وكثرة الإجراءات وتنظيم المعلومات، فتبسيط الإجراءات ينظر له كـ أداة تسير العمل إلى مجموعة من الأعمال المتشعبة على شكل خطوات بحيث يمكن تسجيلها في سجل يكون للعمل بداية ونهية، وبشكل عام تمر عملية أداء الأعمال بسلطنة من الخطوات التفصيلية الدقيقة بعضها يفقد ضرورياً وبعضها الآخر ليس هناك ضرورة للقيام به.

- أهمية تبسيط الإجراءات

تعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والتنظيم بالشيء الكثير، ونظهر أهمية التبسيط من خلال: (١٨)

١- خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة كما يوضحها شكل رقم (٧) فإنها تستخدم في دراسة الإجراءات التي يصعب استخدام خريطة سير الإجراءات العادية لدراسة، فهي الحالات التي يتم تقسيم العمل على أكثر من اثنين يقومون بإنهاء المعاملة في الفترة الزمنية نفسها، يتم استخدام خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة، حيث لا يتم استخدام الرموز في هذه الحالة وإنما على المحلل أن يستخدم نموذجاً آخر ليس مضموعاً عليه رموز، وإنما على المحلل أن يقوم برسم الرموز بيده أثناء تتبعه الإجراءات.

- أهداف استعمال خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة.

يتم استخدام هذا النوع من الخرائط لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- توصيح سير العمل في منظمة واحدة أو عدة منظمات وفقاً لبرنامج رسمي يتضمن الوقت والتاريخ الذي تحتاجه المعاملة لإنجازها، انظر شكل رقم (٧)
- ٢- توصيح سير المعاملة عندما تمر على أكثر من موظف في المنظمة الواحدة، فهي توضح وتبين الإجراءات التي تتم على المعاملة بواسطة عدد من الموظفين، خاصة إذا تم استخدام أسلوب العمل المعروف بأسلوب الوقت الواحد.
- ٣- توصيح أن المعاملة يتم عمل أكثر من نسخة واحدة منها، بحيث تمر كل نسخة على موظف لاتخاذ إجراء إداري وذلك في وقت واحد.
- ٤- تقديم توصيات للإدارة العليا لأحد بها لتطوير الإجراءات أو تحسينها.

وهكذا تصبح أهمية الخرائط، فهي تبيّن الخطوات التفصيلية لسير المعاملة، إضافة إلى إعطاء صورة واضحة عن واقع العمليات التنظيمية ومعرفة أماكن الاختناق والتعققات في العمل.

(١٨) مهدي زويل وأخرون، مصدر سبق، ١٩٩٩، ص ١٠٢.

• تسهيل أمور المعاملين، فعملية إضفاء الإحاراءات وتبسيطها تؤدي إلى عرقلة ط
 خدمات للمواطنين ويعمل على زيادة معدتها وزيادة التكليف المدنية والمعد
 إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء وخدمات التنظيمات الإدار
 الأمر الذي يؤدي إلى خلق مشكلات تعود بالنار سلبية على المعنن والمراجع

• تسهيل أمور المعاملين، فمساطة الإجراءات داخل التنظيم تسهل إجراءات المع
 ونقل من محضر ارتكاب المخالفات والأزمات، والتحويلات، إضافة إلى
 مساطة الإجراءات تؤدي إلى لتقل العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

• يساعد تبسيط الإجراءات على مواكبة التغيرات والمستحدثات المحيطة إضافة
 توفير الوقت والجهد والمال على التنظيم، ويساعد على زيادة كفاءة العمل
 التنظيمية.

• يساعد التبسيط على الإنداع الوظيفي والاجتهاد في العمل إضافة إلى التنظيم
 السليم.

• يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم والرقابة واتخاذ القرار، ويساعد على توفير ق
 عمل فعلية داخل التنظيم.

- أهداف تبسيط الإجراءات

يتركز على القيم بتبسيط الإجراءات الفوائد التالية:

١- اختيار أفضل أساليب العمل.

٢- السرعة في الأحار.

٣- التحصيل السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء
 الأعمال.

٤- تطوير وتحسين أداء الأعمال.

• الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

• زيادة الكفاءة

• زيادة الأعمال.

• تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة.

- مبررات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات

يحتاج تقدم بعملية تبسيط الإجراءات إلى دراسة وجهد ووقت إضافة إلى
 هذه العملية، لذلك لا يجوز اتخاذ قرارات عشوائية دون تخطيط مسبق لتقييم
 العملية، بل يجب أن تكون الحاجة للقيام بذلك بناء على دراسات تتم بعد ظهور
 مبررات سلبية في التنظيم الإداري، وبعد ذلك يتم تحديد المجالات التي تكون
 المحمة مسة فيها لتبسيط الإجراءات بطرق علمية، وهذه المؤثرات يمكن التعرف
 من خلال دراسات استطلاعية تقوم بها الإدارة وممر خلال الملاحظات
 إجراء مقابلات مع العاملين بغية تحديد الحاجة للقيام بالتبسيط، وتتمثل هذه
 المبررات في:

التأخير في إنجاز المهام، وذلك نتيجة لمرور المعاملة في مراحل وخطوات عمل
 مثيرة.

شدة مراحل توريد المعاملة، كثرة المعاملة من مكتب موظف إلى مكتب
 موظف آخر ثم العودة إلى بداية العملية وهكذا.

مراجعة حجم الإساء الوظيفي.

فترة السجلات المطلوبة الرجوع إليها

- طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.

- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.

- كثرة تقل الموظفين.

- كثرة صياح المعضلات.

- كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية.

- كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة للتقصير في أداء الأعمال.

- كثرة الشكاوى والتدبر من المراجعين.

ويمكن التعرف على هذه المؤشرات من خلال اجراء دراسات لتتعرف على آراء المراجعين، وذلك بتوزيع استندات على عينة من المراجعين لفترة محددة لمعرفة الحواش السلبية في أداء الأعمال، وهذه الدراسة تتم بموضوعية باستحداث أساليب احصائية متطورة تستخدم بها اللغة الرقمية وليس اللغة العامية بهدف تحديد نواحي القصور في أداء الأعمال أو في الإجراءات وذلك بهدف تبسيطها، وبعد تحديد الإجراءات تترك عملية تبسيط للإدارة العليا، حيث تقوم بعمل الإدارات بطلب استشارة خارجية أو الصب من جهة خارجية اتقيام بعمليات التبسيط، وأحياناً كثيرة تترك عملية التبسيط الى وحدات التنظيم والأساليب الداخلية لتتولى القيام بهذه العملية، وهذا يتم تفكيك فريق عمل من المديرين أو من الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة الكافية للقيام بذلك.

- مراحل تبسيط الإجراءات

بعد الدراسات الاستطلاعية للتعرف على الإجراءات المراد تبسيطها، تقوم بعدة خطوات تعتبر من خطوات عملية تبسيط الإجراءات، فبعد اختيار الإجراءات المراد تبسيطها تقوم بجمع المعلومات اللازمة والضرورية، ثم القيام بتحليل هذه

المعلومات، وبعد الانتهاء من هذه العملية يتم تقييم الاقتراحات والتوصيات للجهة المختصة بذلك، وتقوم عملية التبسيط الى قسمين: (١)

١- مرحلة تدقيق الاجراء الحالي: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

• تحديد واختيار الاجراء المطلوب تبسيطه.

• جمع المعلومات عن الاجراء المطلوب تبسيطه.

• التأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالاجرء موضع التبسيط.

٢- مرحلة تدقيق الاجراء المقترح: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

• تحديد الاجراء المقترح وتعريفه.

• وضعه موضع التنفيذ.

• العمل به.

ادوات تبسيط الإجراءات

تتضمن أدوات تبسيط الاجراءات التالية:

خريطة توزيع العمل.

خريطة سير العمل.

ج- إحصاء العمل.

خريطة توزيع العمل أداة يتم استخدامها لجمع المعلومات والتبسيط عن الموظفين وما يقومون به من واجبات وشروط مع تحديد الفترة الزمنية لتأدية كل شرط وواجب ثم ترتيبها، وتتكون خريطة توزيع العمل من:

وهي قائمة تنصص كل ما يقوم به الموظف من واجبات ونشاطات ونحوها كل ما يتم إنجاز العمل في هذه الوحدة، وهذا يتم استخدام نماذج معينة ذات أرقام متسلسلة يتم تعينها بنواحيات والنشاطات والوقت اللازم لذلك، كما يجب تنصص هذه القائمة اسم الموظف وترحته والوحدة التي يعمل بها والتوزيع الذي تمت به الدراسة.

ولغاثة الواجبات نور كبير في عمليتي التبسيط، لذلك لابد من مراعاة ما يلي في اعداد هذه القائمة:

- الدقة والموضوعية.
- الوضوح والسهولة.
- مراعاة الأولوية في تحديد الواجبات.
- تجنب التكرار.

٢- قائمة أوجه النشاط المختلفة

وهي قائمة تنصص الأعمال والاحتصاصات التي تقوم بها الوحدة الإدارية مع ضرورة مراعاة الأولوية في ترتيب هذه النشاطات والواجبات في هذه القائمة، ويتم اعداد هذه القائمة عن طريق الأفراد العاملين والمشرفين والسجلات.

ويتطلب اعداد خريطة توزيع الأعمال لتوافر معلومات عن كل الواجبات والنشاطات لكل موظف، لذلك يتم توزيع نماذج خاصة بالمهام والواجبات التي يقوم الموظف بتأديتها، كذلك الوقت اللازم لإنجازها، ويوضح الشكل رقم (٨) نموذج جدول أعمال ونشاطات الموظف اليومية التي يقوم الموظف بتأديتها بتعينات اللازمة، وتنصص اسم الموظف والعدد، والوظيفة، والمشرف، والتوزيع

١٠٨ هذا الشكل وما يحتويه من معلومات يتم معرفة ما قام به الموظف من

شكل رقم (٨)

جدول أعمال الموظف اليومية

الموظف	الادارة / القسم
الوظيفة	المشرف
العدد	التاريخ
المو هبت	الاعمال
المجموع	المدة الزمنية

المصدر: محمد شكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، دار المميرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط١، ١٩٩٩، ص ٣٠٤-٣٠٧.

اللائحة لذلك، فالنظام الإداري يتطلب ضرورة إعداد مكاتب مدعمة تساعد على قيام الموظفين بأداء الأعمال، ويتوقف تصميم المكتب على اعتبارات منها: (٧٢)

١- حدوث تغييرات في إجراءات وأساليب العمل، حيث لابد من مراعاة تصميم وترتيب المكاتب بما يتماشى مع أي تغيير جديد لأن ذلك يسهل على العاملين القيام بأعمالهم ويساعد على تسلسل وحسن سير العمليات الإدارية.

٢- تعبر في أعداد العاملين سواء بالنقص أم الزيادة، فزيادة عدد العاملين تستدعي ضرورة إحداث مكاتب جديدة تقدم للعاملين كل ما هو مطلوب لتأدية الأعمال.

٣- صيق المساحة الحالية للمكاتب القائمة، إذ إن تنوع الأعمال وكثرتها تتطلب ضرورة توفير مكاتب بمساحات مقبولة.

٤- إن إحداث التكنولوجيات للعمل، تتطلب ضرورة إعادة النظر في تصميم المكاتب القائمة.

٥- إعادة البدء التنظيمي للنظام القائم تتطلب ضرورة دراسة ومراجعة المكاتب الحالية وإعادة تصميمها بما يتماشى مع ما هو جديد.

٦- للتأخير في إنجاز الأعمال، وكذلك شكوى الموظفين.

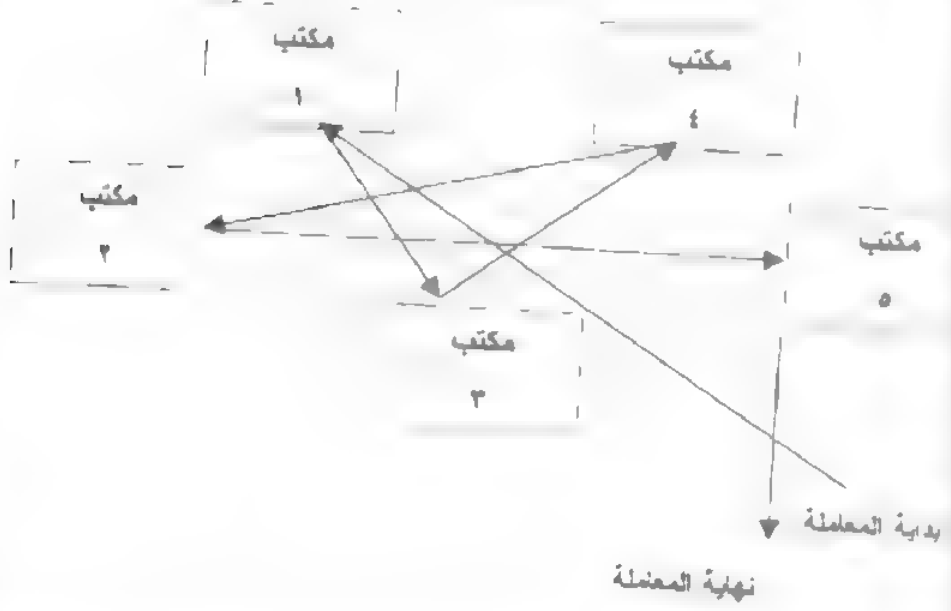
- مبادئ تصميم للمكاتب: لا بد من مراعاة تصميم المكاتب، وعلى المنظمة إعطاء هذه العملية أهمية خاصة، لأنها من أثر على سير العمليات التشغيلية داخل المنظمة، فبحاج العمل بعنف إلى حد ما على مدى ملائمة المكاتب وما تحتويه لبيئة العمل، فهي أداة ضرورية للحفاظ على سير للعمليات القائمة، وإن يتم وضع محطظ تفصيلي يلائم طبيعة عمل المنظمة الإدارية من حيث الموقع،

(٧٢) محمد رشاد النجدي، المدير العام لتصميم المكاتب، في: العربية للعلوم الإدارية، ص ٥.

وموقع المكتب ومدى مساحته، فمبدأها لتبعية العمل، لذلك يجب مراعاة المبادئ التالية عند تصميم المكاتب: (٧٣)

١- تسلسل الأعمال واتساقها في اتجاه واحد: يجب مراعاة الترتيب في تحديد مواقع المكاتب حتى يمتص العمل بشكل يسهل على الموظف وعلى المراجع، لذلك لابد من مراعاة الترتيب في ذلك، لأن عدم مراعاة ذلك يؤدي إلى التداخل والتشابك كما في الشكل رقم (٩)

شكل رقم (٩)



١- تسلسل الأعمال واتساقها في اتجاه واحد: يجب مراعاة الترتيب في تحديد مواقع المكاتب حتى يمتص العمل بشكل يسهل على الموظف وعلى المراجع، لذلك لابد من مراعاة الترتيب في ذلك، لأن عدم مراعاة ذلك يؤدي إلى التداخل والتشابك كما في الشكل رقم (٩)

(٧٣) عبد الله شهري، حرر من أعمال والمراجع، بحث نشر منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١.

الإداري، ونحسب لذلك فإنه بالإمكان إعداد ترتيب للمكاتب وتحديد مواقعها بشكل يؤدي إلى سهولة تدفق العمل دون وصع لمرافيل أمام سير العمليات، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (١٠)



ويعني هذا الترتيب أن أسلوب العمل المتبع هو الأسلوب الموازي وليس التقليدي، فبمراعاة هذه الأمور عند تصميم المكاتب تحقق الفوائد التالية: (٧٥)

- ١- تجنب الازدحام والازدواجية والفوضى.
- ٢- سهولة تدفق العمل وتنظيمه.
- ٣- عدم مفارقة الموظف لمكتبه.

(٧٥) محمد البابليسي، المبادئ العالمية لتصميم المكاتب، مصدر سابق، ص ١٠

ثانياً: يجب أن يتوافر في التصميم درجة من المرونة تساعد على التعديل والتغيير في المكاتب بشكل يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات الحادثة.

ثالثاً: يجب أن يتم تحديد موقع المكتب بشكل يسهل عملية الانسراف على المروءسين، كل يراعي قرب المكتب لو استخدام حواجز رجاحية تساعد على ذلك.

رابعاً: تجنب المساحات الضائعة عند تصميم المكتب بل يجب استغلال كامل المساحة المتوافرة.

خامساً: مراعاة المظهر العام والنظافة في المكتب.

سادساً: وضع الإدارات ذات الأعمال المرتبطة قريبة من بعضها.

سابعاً: وضع الإدارات ذات الصلة بتقديم خدمات للمراجعين قرب المدخل الرئيسي للمنظمة وفي مكان واضح.

ويعتبر الاهتمام بالمكتب من متطلبات العمل الضرورية، كونه المكان الذي يتم فيه تسويق الأعمال. وبالتالي ينظر لأهمية المكتب من خلال: (٧٦)

- ١- أن المكتب ينظر إليه كمركز للمعلومات.
- ٢- أن المكتب ينظر إليه كمركز خدمات.
- ٣- مكان يتم فيه تنسيق جميع الأعمال.
- ٤- وهو المكان الذي يتم فيه عمليات الرقابة الإدارية اصدقة إلى العمليات التعليمية الأخرى.

(٧٦) مصطفى شايوش، إدارة المكاتب وأعمال السكرتريا، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان،

١٩٩٠، ص ٥١.

المنظمات والمهام الرئيسية للمكتب تشمل تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقديم ذلك مع توصيات لكل الإدارات في المستويات الإدارية المتعددة، فهو يروى الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

- الخرائط التوضيحية للتنظيم

الحرائط كما تم تعريفها سابقاً، هي صور ومحطات الهيكل التنظيمي تيسر الإدارات والوظائف وحطوط السلطة والمسؤوليات. ويتم إعداد هذه الحرائط وتحديثها ليعكس التنظيم الإداري المتغير في المنظمة، ويترتب على هذه الحرائط الكثير من الفوائد منها:

• **لها تبين مكن وموقع كل قسم داخل المنظمة.**

* توضیح للمراجعین المواقع مما یسهل علیه الرجوع الى هذه المکاتب.

• تجنب الفوضى والازحام غير الضروري من المراجعين.

• تساعد على السرعة في الإنجاز.

• هناك اختصار للجهد المادي والمعنوي لكثير من الموظفين والمراجعين.

- أهداف التخطيط الجيد لمكان العمل

تستقى المصطلحات دوماً الى لغواع التخطيط العلمى عند بناء هيكلها
النظمية، وتقوم بإجراء الدراسات ودراسات لغوى الاقتصادية وتنتج التخطيط
أنواعه المختلفة حيث يحقق التخطيط الجيد لغماً لعمل الكثير من الغايات: (١١)

• بمساعد على تقليل التكاليف المادية.

(١١) مرقس، ص ٢٣٠، رقم ١، السجدة للصاعى، الأرض - عمان، دار صفاء لسنن
والنور، ط ١، ١٩٩٨.

٥. تصميم مواقع العمل بما يلائم طبيعة النشاطات.

• الاستغلال الكامل للمساحات.

• توفير نظام رقابي جيد.

• تصميم العمليات الانتاجية بشكل يساعد على سهولة تكيف العمل.

• تحديد أماكن للتخزين والحفظ.

• التوزيع المثالي للأقسام والادارات.

• **مجلس الهيكل التنظيمي الملائم.**

خطوات دراسة اماكن العمل

عند البدء بدراسة وتخطيط مواقع العمل، لابد من جمع المعلومات ونراستها، تحليلها، وهذه المعلومات يجب ان تشمل كل النشاطات والأعمال التي ترتبط بها صنف والأقسام والوحدات الإدارية، حتى يكون تصميم المكاتب ملائماً ومناسباً لمساحة هذه الأعمال. وبعد توافر المعلومات الكاملة يجب أن يقوم بعدد من الخطوات قبل عملية تصميم أماكن العمل، وهي: (٧٨)

١- عملية المسح الأولية والقيام بدراسات استطلاعية واحراء مقابلات مع المسؤولين للحصول على معلومات وإجابة مما في ذلك طبيعة ونوعية الأدوات والآلات التي سوف يتم استخدامها في المنظمة.

٢- جمع الحقائق والمعلومات.

٣- تحليل ودراية ما تم جمعه من معلومات، كتحليل مسارات تدفق العمل وإعادة دراسته من جديد، كما يجب إعادة النظر في توزيع الأنشطة والاحتياجات وتحديد مواقع الأفراد والآلات والأجهزة.

- اتمنة المكاتب

يشير مفهوم اتمنة، إلى الرغبة والتوجه في استخدام التقنيات الإلكترونية مثل الحواسيب، والانترنت، إلخ في أداء العمل وكذلك القيام بالإجراءات. وبمساعدة استخدام مثل هذه التكنولوجيات العاملين على أداء الأعمال إضافة إلى أحداث نقلية نوعية وكمية في أساليب العمل.

وتتطلب التغيرات والتطورات العالمية من التنظيمات الإدارية ضرورة العمل على مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لها، وهذا لن يتم إلا من خلال استخدام درجة عالية من التكنولوجيا في العمل، وهذا التوجه تدعمه الأسباب التالية: (٨٩)

١- انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٢- فعالية اتمنة في أداء الأعمال.

٣- المساعدة على استغلال الطاقات الجيدة.

٤- المساعدة على التعاون وسمعة الاتصال.

٥- تقليل التكاليف وزيادة التسيق.

٦- مواكبة المستجدات العالمية.

وهذا بحث العمل على توفير بيئة مناسبة للاستخدام التكنولوجي، والتي إلى عدد وتوزيع المعلومات البشرية للقيام بذلك، وهو الذي يعني ضرورة العمل على برمجة إدارة المكاتب من خلال: (٩٠)

١- معالجة الصوص، ومعالجة المدخلات من خلال الكمبيوتر باستخدام زرم حصرية متطورة تهدف إلى تحسين الأداء.

٢- ترسيم البيانات، وهي تشير إلى حزم البريد الإلكتروني في الاجتماعات.

٣- حزم تحليل البيانات، وهي جدول إلكتروني ورسم بياني.

٤- حزم تخزين البيانات واسترجاعها، وهي أنظمة إدارة قواعد بيانات.

٥- حزم البرمجة المتكاملة، وهي تجميع الحزم السابقة في حزمة برمجية واحدة.

(٨٩) محمد نور برهان، حروس، اتمنة المكاتب، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط١، ١٩٩٤، ص ١٨.

(٧٩) صباح بوري عبد الهادي، اتمنة المكاتب، مكتبة الفلاح، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٥.

الفصل الخامس

النماذج

الأهمية والمفهوم

النماذج أهمية كبيرة في اجار أعمال التنظيمات الحكومية والخاصة، فهي تساعد على تبسيط الأعمال داخل الإدارات والأقسام والوحدات، وتسهل على العاملين القيام بالأنشطة المطلوبة للوصول إلى الأهداف، وعدم توافر مثل هذه النماذج الحديثة، يجعل العملية الإدارية في غاية الصعوبة حيث الفوضى، والازدواجية وتراجع العمل ومن ثم تزداد الحسائر المادية والمعنوية للتعليمات، فالتعامل يتم اجاره من خلال ترجمته والتعبير عنه على الأوراق، حيث يمر الأوراق بمثابة أداة للنقل والتواصل وتحقيق الأهداف، لذلك تساعد النماذج على تحقيق فوائد عديدة، فهي تساعد على تقليل التكاليف المادية والمعنوية كما توفر تدابير معلومات وبيانات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، كذلك تتم ممارسة العنونة الرقابية من خلالها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات والمساعدة كذلك على اتباع أساليب عمل متفق عليها.

والنماذج^(٨) هي أوراق مطبوعة ذات صفة رسمية تحتوي على معلومات معينة، وتوجد فيها مسافات فارغة للعمل على تعبئتها، وقد تم تعريفها بأنها: أوراق

(٨) Herson and Grant: Fund Book of Industrial Engineering Engineering Practice, Prentice Hall Inc, 1962, P 462

مطبوعة أو مستندة على آلة كاتبة أو مكتوبة باليد ونحتوي على فروع
نفسها (٨٢).

وينصح مراد التعريف، أن النماذج عبارة عن أوراق مطبوعة أو نماذج
من الخشب التي يحفظها الناس والمعلومات اللازمة، وأحياناً يتم إرسالها
عبر الحاسب أو البريد أو الفاكس، وهذا ما هو متبع حالياً في منظمات الأعمال
للتخفيف من الأعمال الورقية.

- خطوات تصميم النماذج

يجب أن يراعى في تصميم النماذج ضرورة ملائمتها ومطابقتها لتحليل
إجراءات العمل، تلك العمليات التي تعتمد على النموذج في إجراءاتها حيث يجب
تصميم بياناته ومعلوماته والعبارات المستخدمة فيه بما يتلاءم مع عمليات التحليل،
وتتمثل خطوات تصميم النماذج في: (٨٣)

أولاً: التخطيط لتصميم النماذج: وتتضمن هذه الخطوة المعلومات والدراسات
اللازمة للقيام بذلك مع مراعاة ما يلي:

أ- أن هناك حاجة لتصميم النموذج، فعملية الإعداد إذا لم تكن لها حاجة ضرورية
فإن حسائر مادية ومعنوية ستتربط عليها، لذلك لا بد أن يكون هناك تكليف
رسمي مبني على دراسات تشير إلى أن هناك حاجة لتقييم ذلك.

ب- أن تكون هناك مواصفات متفق عليها لدى الجميع، وأن تتوافر هذه الصفات
في النموذج المراد إعداده، على أن لا يترك الأمر للقيام بإعداد النموذج
نصورية عشوائية، إرنجالية، كما يجب الاتفاق على عدد النسخ المراد
الحصول عليها.

(82) Lie Milward, Organization and Methods, N.Y. : St. Martin's Press, 1984, P. 39

(٨٣) مهدي رويان، أصول، مصدر سابق، ص ٢٤٥.

ذلك من توفير الجوانب الفنية في النموذج الذي تم إعداده، ويجب أن تتوافر
في النموذج خصائص، منها السهولة، الوضوح، البساطة، والموضوعية.

ب- تحديد المعلومات: أي تحديد المعلومات الواجب توافرها في النموذج لتسهيل
خدمة التحليل والدراسة، على أن تتوافر في هذه المرحلة المعلومات المطلوبة
بالتصورية، ويجب أن يتم طرح أسئلة من قبل الجهة المشرفة على إعداد
النموذج، منها: هل النموذج أو النشاط ضروري أم لا، وهل يمكن جمع
البيانات أو بعضها ومن ثم دمج النماذج.. الخ كما يجب العمل على تحليل ما
يحتويه النموذج من معلومات ضرورية.

ثالثاً: شكل النموذج الجديد: بعد القيام بالخطوات السابقة، على ثقافتك تصور
شكل النموذج الجديد، وما هي مكوناته؟ وما هي طبيعة المعلومات المتوفرة؟
وما هو موقع النموذج مع النماذج الأخرى؟ وهذا يجب مراعاة حجم الفراغات
داخل النموذج لكي يتلاءم مع طبيعة المكونات، بحيث تكون المساحات
المخصصة كافية لحجم المعلومات المراد إدخالها، إضافة إلى ضرورة مراعاة
قدرات الأفراد القائمين على تعبئة هذه المعلومات، وهذا يعني أن النموذج لا بد
أن يتميز بالسهولة والوضوح.

رابعاً: تحضير مسودة النموذج: وهي عملية إعداد النموذج قبل الخطوة النهائية،
للتأكد من أن النموذج تم إعداده ومراجعته وتدقيقه ومن ثم سوف يرسل إلى
الطابعة للحصول على المنتج النهائي له، ويوضح الشكل (١١) نوعاً من أنواع
النماذج.

شكل رقم (١٠)

نموذج طلب وظيفة

إدارة شؤون الموظفين

مركز الدراسات

والتنوير الإداري

رقم النموذج ق/أع/٣٣٠

- اسم طالب الوظيفة

- عنوان طالب الوظيفة

- تاريخ ميلاد طالب الوظيفة

المؤهلات:

- ما هي نوع الشهادة التي تمتلكها

- ما هي الخبرات التي تمتلكها في حقل إدارة الأفراد

- ما هي أنواع الدورات التدريبية التي اجتريتها

الحالة الاجتماعية:

- هل أنت متزوج أم أعزب

- ما هو عدد أفراد العائلة المكلف بها

- ما هو عدد أولادك وبناتك

الحالة الصحية:

- هل تشكو من أمراض معينة، أذكرها

- هل تشكو من أمراض معينة سابقة، أذكرها

الخاتمة

أقر صحة المعلومات الواردة أعلاه

التوقيع

هي مرحلة التخطيط لتصميم النموذج يتم البحث في عدة نماذج مشابهة:

ما هي حجة ماسة لإعداد هذا النموذج؟ وما هي العوائد المترتبة على أعداده؟

هل يسعرق إعداد هذا النموذج؟ وما يحتاج من جهود مالية ومادية؟ وهل يتم

إدخال ما به من معلومات لأغراض أخرى وفي أقسام أخرى داخل المنظمة.

أما في مرحلة إعداد المعلومات وتحديثها، فلا بد من التأكيد بأن المعلومات

الشفافة والموضوعية، إضافة إلى ضرورة مراعاة الجوانب الفنية في النموذج

حيث الشكل والمضمون والطباعة والإخراج، ويجب أن يراعى في مرحلة

إعداد مسودة النموذج أن المعلومات والمحتويات والشكل، في طريقها إلى الإخراج

النهائي، حيث يتم وضع هيكل النموذج في هذه المرحلة ليأخذ طريقه للطباعة

مصحح النموذج، وأن تكتب المحتويات بطريقة واضحة وسهلة، أنظر شكل رقم

(١٠)

• النجاح للنموذج

بعد إعداد المراحل السابقة وكذلك مرحلة وضع المسودة ومراعاة

الاشتراطات والتعليمات اللازمة يتم إرسال ذلك إلى مراحله النهائية وهي طباعة

النموذج، وفي عملية الطباعة لابد من مراعاة الأول، فهدت لول واحد للنماذج

التي لا يمنع أن يكون هناك أكثر من لون، كما يتم أحياناً طباعة النموذج على

ورق واحد الوجه الأول والثاني، ولكن ذلك ليس شرطاً ملزماً فقد يتم أحياناً طباعة

النموذج على أكثر من ورقة إذا كانت المعلومات التي يحتويها

• التطبيق العملي للنموذج

نتم إجراء تجربة على النموذج الذي تم إعداده وذلك بتوزيعه على أفراد

من أخته، وتعيينه للتأكد من صلاحيته وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

وهذه المرحلة تتضمن تسجيل كل مالي النموذج من مواصفات من حيث الرافعة وعدد الترخيص، وكذلك مواصفات إجرته، والمسودة وما يتم عليه من تعديل تغيير

• متابعة النموذج

وتتم متابعة النموذج ومراقبته للتأكد من مدى أهميته، وأن الأمور المستندة هي كما تم التخطيط لها، وبالتالي لابد من لمتابعة بالمتابعة باستمرار، والعمل على تحليله وتحليل محتوياته، كما يجب في هذه المرحلة ضرورة التأكد من كفاءة وصحة النموذج ومراعاة الجوانب الاقتصادية حتى لا يكون اعتداده مكاناً اقتصادياً.

- خصائص النموذج (٨٤)

لا بد من توافر عدد من الخصائص المهمة في اعداد النموذج وهي:

- البساطة والبساطة والوضوح.
- أن تتضمن معلومات كافية.
- أن يراعي في اعدادها الأمور الاقتصادية ولا تكون ذات تكاليف عالية.
- أن تساعد في عمليات الحفظ والتوثيق والمتابعة.

على اعداد النموذج الجديدة، ضرورة توافر المتطلبات التالية:

- لابد من مراعاة قدرات الأفراد في حالة اعداد النموذج، أي قدرات الذين سوف يقومون بالتعبئة، وكذلك قدرات ومؤهلات المستخدمين له، لذلك لابد من تحديد خصائص ومؤهلات المجتمع الذي سوف يقوم بتعبئة النموذج، فالنشاط الوارد في الوصف مما من الشروط والمتطلبات الواجب توافرها في النموذج.
- لابد من دراسة الإجراءات وأناليب العمل المستخدمة في التنظيم إضافة إلى ضرورة تعريف النشاطات والتوجيهات وكذلك الوصف والمواصفات الوظيفية لكل المستويات في التنظيم. وحتى يتم استخدامها كنيل في عملية تصميم النموذج بما يتلاءم وطبيعة هذه الإجراءات والمسئوليات والأوصاف والفترات المتوافرة داخل المنظمة.
- توافر درجة عالية من المرونة في النموذج حتى لا يشكل عبء أمام العمليات التنظيمية، أو إعاقة عملية استخدامه.
- مراعاة قلغة السهولة والمفروءة ومراعاة المصطلحات الإدارية والتنظيمية والتأكد من اختيار ما هو متعارف عليه داخل المنظمة.
- مراعاة لتكاليف المادية، فلا يجب أن يترتب عليه إرهاق مادي للتنظيم.
- أن تتوفر في النماذج الجوانب الفنية والشكلية الملائمة.

الفصل السادس

فرق العمل في التنظيم

المفهوم والأهمية

فجعت البيانات غير المستقرة كثيرا من التنظيمات الإدارية إلى البحث عن طرق تساعدها على مواجهة كثير من التحديات، وتدعدها على الاستقرار والاستمرار للوصول إلى الأهداف المرسومة، ونسلك بدلت معظم التنظيمات طرقا تعي خطورة هذه التحديات، بما في ذلك التنافس على الموارد وعلى الأداء، والأمر الذي دفع هذه التنظيمات للبحث عن الوسائل الكفيلة بالحفاظ على وجودها، ونموها، وزيادة قدرتها على المنافسة والسيطرة، وفي ظل هذه التوجهات ظهر العديد من الأنماط والفلسفات الإدارية، مثل الإدارة بالأهداف، والتمكين، إعادة هيكلة العمليات الإدارية، والحواء الشاملة، وهرق العمل، ولم تظهر أهمية فرق العمل، إلا في العقدين أو الثلاثة عقود الماضية، فلم يتناول الألب الإداري هذا الموضوع بكثافة، بل تناوله بشكل حزين وتحت مسميات إدارية كثيرة، إذ نظرق من الكتاب لهذا الموضوع ضمن موضوع السلوك التنظيمي، والموارد البشرية في الوحدة الإدارية، ونهذا كان لابد من تخصيص فصل خاص يبحث في هذا الموضوع بشكل متخصص، ولكن هذا لا يفي المحاولات الأولية للبحث في هذا الموضوع، فقد نظرق مايو ورفقه في محاولاتهم الأولية للبحث في هذا الموضوع في عامه ورفقه بمحاولاتهم الأولية لتجارب هونور، حيث لاحظ مايو ورفقه أهمية الأفراد في دعم من شعيرت في ظروف العمل البيئية التي

نعرس نه العمل، فسر أن الأفراد قد طور أهم بينهم هوية جماعية ذات ريادة استحيته، وهذه السمة ذات السبب الأولى للبحث، وراية موضوع العمل، حيث مر هذا الموضوع بعدة مراحل كانت تقع نحو استقلالية أكبر لفرق العمل وإدارتهم الذاتية. (٨٦)

١- مسؤولية القائد عن أنشطة اليومية لفرق العمل داخل التنظيم.

٢- مسؤولية القائد عن إجمالي عمل الفريق وكذلك مسؤوليته عن جرد للمخرجات.

٣- الفريق يتولى مسؤولية ملوك الأفراد وكذلك أعمالهم.

٤- الفريق عليه مسؤولية جماعية في وظائف التخطيط واتخاذ القرارات.

٥- الإدارة والرقابة الذاتية للفريق فيما يتعلق بتوزيع الأعمال.

وترايدت أهمية هذا المفهوم بتطور وتزايد حجم التنظيمات الإدارية وتنويع أنشطتها ومهامها، الأمر الذي دعا إلى ضرورة التركيز على دراسة هذا الموضوع من قبل علماء الإدارة، ولتلك وبعد جهود ودراسات كثيرة تم تعريف مفهوم فريق العمل بأنه: (٨٧) مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.

١- يمكن تعريف الفريق بأنه: (٨٨) عملية تغيير يقوم الأعضاء من بتخصيص كيفية العمل مع بعضهم معاً، والاعتماد المتبادل الذي يؤدي إلى الكفاءة.

ونلاحظ من خلال التعريف السابقة أن فريق العمل يتكون من :

١- مجموعة معروفة من الأفراد.

٢- وجود هدف مشترك.

٣- وجود تعاون بين الأعضاء لتحقيق هدف.

أهداف فرق العمل

عبر تشكيل فرق العمل أسلوباً تلجأ إليه التنظيمات، تلبية لاحتياجات معينة، ولتأدية لمشكلات تواجه المنظمة، فتجيباً لهذه المشكلات يتم بناء فرق العمل، ولا يتم هذا البناء إلا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة تدل على أن العمل على حلها شاقاً لها، فمن هذه الدلائل زيادة الشكاوى والتوتر بين العاملين، أو انخفاض الإنتاجية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية، أو انخفاض جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، وزيادة التكاليف المادية. كما تظهر محاولات الأفراد في التركيز على الجهود الفردية.

(٨٨) نعيم نصير وآخرون، بناء الفريق: دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توافق سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة شمال الأردن، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٨، عدد ٢، أغسطس ١٩٩٨، ص ٣٣٢

(٨٦) هولب لورنس، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، ٢٠٠٠، ص ٥٣.

(٨٧) John Schermerhorn & others, Organizational Behavior, The Wiley & Sons U.S., Seventh Edition, 2000, P. 194

وتعتبر المنظمات أمام هذه المظاهر أمر الأهم . إلى هذا الأسلوب لمواجهة التحديات، ورعيه منها في تحقيق المبدأ من الأهداف التي تتمثل في (١١).

١- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.

٢- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.

٣- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

٤- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.

٥- الالتزام بتحقيق الأهداف.

٦- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.

٧- اتخاذ قرارات أكثر فعالية ورشدانية.

٨- اعتماد نظام اتصالات جيد.

٩- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

- أشكال فرق العمل

يعتبر توافر هذه الفرق ظاهرة صحية في منظمات اليوم. فطبيعة التحديات والمشكلات والتغيرات المحيطة تتطلب التركيز على هذه الأشكال، وهناك عدة أشكال أو نماذج لفرق العمل ولكنها تختلف تبعاً لمجموعة من الخصائص (١٢).

(١٢) - نعم نصير وآخرون، مصدر سبق، ص ٣٣٣.

- هاريجتون ديبور، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل، نصائح وأساليب وقواعد للفرق العاملة، مجلة شعاع، السنة ٣، عدد ١٣، يوليو، ص ٢، ١٩٩٥.

(99) Deres, Torrington: Human Resource Management: Prentice Hall - Europe- London, Fourth Edition, 1998, P. 337.

عبرة ترميده، مع شئ. بعض الفرق بصورة مؤقتة لحل مشكلة طارئة أو بعد حصة موقف صعب، وفور الانتهاء من المشكلة يتم حل هذه الفرق كغير أهداف نهائية، وذلك بعض الفرق يتم انشائها مع المشاريع وينتهي وجودها في حالة تحقيق المشروع لأهدافه.

١- الدائمة، وهي ارتفاع قدرات الأفراد ومهاراتهم لكي يتمكن كل فرد في الفريق القيام بأي من المهام التي يقوم بها أعضاء الفريق.

٢- طبيعة المهام والوظائف، تشكل بعض الفرق للقيام بتأدية دور ومهام محددة، وذلك فرق يتم تشكيلها للقيام بمهام ومشاريع محددة ووظائف متعددة.

وتؤثر هذه الخصائص في طبيعة فرق العمل ونحذف مهدها، وعلى الرغم من تأثير هذه الخصائص فإن لفرق العمل الكثير من الأهمية، لذلك هناك لشكل ونماذج منها:

أ- فرق الإدارة الذاتية. وهذا يتوافر لهذا النوع من الفرق كمثل الصلاحيات لإدارة عمله نفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادها وتغيير واختيار الأفراد.

ب- الفرق المتعددة الوظائف. تتشكل هذه الفرق من مختلف الإدارات داخل المنظمة الإدارية، حيث يختص كل فرد في مجال عمله الذي كان يقوم به في وظيفته السابقة، وهذا يتم التركيز على عنصر التخصص للاستفادة منه في عمل الفريق.

ج- الفرق الوظيفية. تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

د- فرق الإدارة العليا. يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العاملين في التنظيم ومن مختلف مستويات الإدارية، حيث يمثل هذا الفريق بحسب رتب أعضائه وبمستوياته لعدم ارتباطه بمشروع أو بمشكلة معينة.

هـ- فرق حل المشكلات. يتعرض التنظيم لمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يصعب حلها بتشكيل مثل هذه الفرق، وأحياناً يدرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف، وهذا تكون الفرق الوظيفية على شكل دوائر لخدمة، أي تعتمد على العمل رعية وطواعية حيث يحتضن الأعضاء لمنفعة بعض القضايا المتعلقة بالانتاج.

- صفات فرق العمل الفعالة

هناك العديد من الصفات التي يجب توافرها في فرق العمل للقيام بمهامها الأساسية، بالإضافة إلى اندفاع أليات اختيار موضوعية لتشكيل هذه الفرق، إضافة إلى توافر شروط عمل وعلاقات تنظيمية واضحة وحيدة، فإنه يمكن إضافة الصفات التالية:

١- توافر شبكة اتصال واضحة وحديثة، تسهل عملية انتقال وتدفق المعلومات في كل الاتجاهات لكي يستطيع كل أعضاء الفريق للمشاركة بهذه المعلومات.

٢- أن تتوفر درجة عالية من الاحلاقات والتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، وأن تكون درجة الثقة عالية، ومحاولة الفريق وأعضائه ضرورة الاندفاع بغير الأمل عن مظاهر السلوك السلبية.

٣- من أهم درجة عالية من الاندفاع والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق حول موضوعات العمل.

٤- أن توفر الفرق العمل ملاح تنظيمي صحي يعتمد على الوضوح والمشاركة والاحترام في أداء الأعمال، وأن تعتمد الموضوعية الكفائية في اتخاذ القرارات.

٥- ضرورة توافر درجة جيدة من علاقات العمل الحسنة بين الأفراد.

٦- درجة عالية من أحواء العمل المشجعة للأفراد، مع استخدام الحوافز.

٧- أحوالهم المختلفة لكي تساهم في تنمية روح الانتماء والولاء والمسؤولية.

فوائد فرق العمل

• التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم ونسب العملية الإدارية من حيث تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع والاستقلال للقرارات والمهارات المتوافرة لأعضاء الفريق الأمر الذي يسهل العملية الإدارية والتنظيمية.

• نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة وتكون عاقبة، حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وبكل الاتجاهات.

• الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل مناحس إلى اضلاق الطاقات والانداعات والاندفاعات للفريق؛ مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.

• اتخاذ القرارات: وهذا يتم اتخاذ القرارات في حال التأكيد التام بنتيجة لعمارة المعلومات والمهارات والقرارات المتوافرة لدى الفريق، حيث تتوفر المشاركة

في صنع القرار، وتبادل المعلومات، واعداد بدائل عديدة، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

• الجودة: وهي حرص الفريق على تحقيق الجودة في محركات عملهم سواء في المخرجات أو في اعطاء خدمات في آليات العمل.

- السموات التي تواجد فرق العمل

يواجه فريق العمل مشكلات ومعارف تحد من كفاءة العمل وفعاليته، وكأي دارق فإن هذه المشكلات لابد من معرفتها وتحديدتها للعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتتمثل هذه المعوقات في (٩٢)

١- رفض الأفراد لفرق العمل: حيث عتمد هؤلاء على العمل ضمن روتين معين يجعل عملية التأقلم في غاية الصعوبة، لذلك فإن بداية العمل كفريق لن تكون المستوى المطلوب في المرحل الأولى.

٢- صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد: تحتاج عملية التأقلم الى فترة ليست قصيرة حتى تتسبب الأفراد هذه الفكرة ويشعروا بها، وهذا حدد Edgar Schein الاشكال السلوكية للمعضل الجديد الذي قد يتسبب في إعاقة عمل الفريق لفترة محددة، وهذه الاشكال هي:

١- سلوك المعارب الجديد: حيث تظهر لمناط عدوانية على سلوك هذا المعصم وبحلول رفض السلطة والأوامر ودغة في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له - حل الفريق.

(٩٢) ديم بوقلاوي، فرق العمل في المنظمات، ورقة بحث غير منشورة، الجامعة الأردنية، كعدة

١٣٦

١- سلوك الصديق المتعاون: وهذا المعصم يظهر شعور تكامل والتضامن مع الفريق، ومن السلطة رغبة منه في تحقيق لأمره، يشعر برغبة الفريق له.

٢- سلوك المفكر العقلاني: وهو الذي مسخر لمعرفه كيفية العمل على تشجيع حاجاته الشخصية.

٣- عدم وضوح الأدوار المنوطة بالأفراد: فالحديث عدم انقفا في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعارف تعوق عمل الفريق، فالحديث كثيرة لا يستطيع الفرد تحدي ما هو متوقع منه الفيد به، أو ان يواجه نفسه عداء وضعية أكثر من ضافته أو أقل، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والفوضى.

٤- الصراعات بين الأفراد داخل الفريق: تعتبر ظاهرة للصراعات بين الأفراد وتترتب عن ذلك على وجود التفاعل البناء شريطة أن لا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية.

٥- مقاومة بعض الوحدات التنظيمية: أحياناً يترتب على دخول الفرد في فريق عمل وانسجامة مع أعضائه واستحدثته لتعليمات الفريق أن يتصل الأفراد من سلطات وفر رات إدارتهم ومنبريهم السابقين في الوحدات التي كانوا يعملون فيها. الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم ككل منكامل مما يعيق تحقيق الأهداف.

- مقومات نجاح فريق العمل

لابد من مراعاة مجموعه من المقومات يساهم على ربه كفاءة وفعالية

الفريق، وهذه المقومات هي:

١- اختيار أعضاء الفريق: يجب مراعاة الطرق العلمية في عمليات الاختيار من مراعاة القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية والاعتماد على الطرق العشوائية في الاختيار.

٢- التدريب: وهذا لابد من عقد دورات تدريبية بصورة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية.

٣- استخدام الحوافز: وهذا لابد من استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهد اللازم لأداء الأعمال.

٤- مراعاة حجم الفريق: لابد من مراعاة العدد المناسب من الأفراد للعمل كفريق وضرورة مراعاة التماسك بين الأفراد والقدرات والمهارات وتحديد العدد المثالي، لتجنب الازدحام في عملهم وعمل الفريق، فالعدد إذا لم يتم تحديده بشكل مناسب ستتربط عليه آثار سلبية، والعدد الكبير غير الملائم يؤدي إلى ظهور سلبيات كثيرة منها:

أ. تراجع مستوى الرضا نتيجة لصعوبة الاتصال بين الأعضاء.

ب. ظهور مشكلات شخصية وتصارب في المصالح.

ج. تكوين تكتلات غير رسمية (الشبلة).

د. زيادة العدد تؤثر على حصر الوقت في اجراء الترتيبات الضرورية واللازمة.

٥- وضوح الهدف: حيث يساعد الوضوح على مرونة وسهولة العمل الإداري.

٦- دعم الإدارة العليا: ضرورة دعم الإدارة العليا لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق أثناء عمله.

تطوير فريق العمل: يمكن أن تكون هناك عدة أسباب للاعتماد على فريق العمل، مع العمل بين أعضائه، حيث ضرورة العمل المستمر على تطوير هذا الفريق حتى يستطيع أداء مهمته ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة، حتى لا يتأخر عن وضع آليات عمل داخلية تضمن بيئة عمل متحركة ومتغيرة، وهذا يتطلب عمل مائة، لذلك يحتاج الفريق بصورة دورية إلى مراجعة كل ما له من الوظيفة وكل منطقته التنظيمية من خلال قرارات، واتصال وعلاقات تنظيمية، وأيضا ضرورة تخصص طرق دالة لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد المشكلات والمعوقات والعمل على إيجاد الحلول لها، ففرق العمل الناجحة هي التي تركز على تهيئة الأجواء لظهور وجهات نظر وفكر متعددة، لأن الاعتماد على تطوير فرق العمل يؤدي إلى فشل الفريق في الوصول إلى أهدافه، ويمكن رقم (١١) يوضح أسباب فشل الفريق في تحقيق أهدافه.

شكل رقم (١١)

الأسباب المؤدية إلى فشل الفريق في الوصول إلى أهدافه



١٢٠ - مراحل بناء فريق العمل

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل تعتبر على قدر من الأهمية، الوصول إلى فريق ذي كفاءة وفعالية يستعد للتصميم على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه ومن ثم الوصول إلى الأهداف المرسومة، لذلك يجب إعطاء الأمر حل كل تعبئة والاهتمام (١٢١).

أولاً: البحث والدراسة: وتعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق، حيث هناك حاجة إلى معلومات كثيرة جداً حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والفدرات والمهارات الواجب توفرها في الأفراد، إضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف ومراعاة الجوانب المالية في تشكيل هذا الفريق. ولابد أيضاً من طرح أسئلة عديدة في هذه المرحلة كإل يقول: لماذا هذا الفريق؟ وما الهدف المطلوب منه القيام به؟ وما هي الذات العمل التي سوف نعتمد؟ ومن هو القائد؟ وكيف سيكون التنسيق بين الأعضاء والتعاون والعلاقات الوظيفية؟

ثانياً: تحديد ما هو مطلوب: وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام والواجبات المراد القيام بها، وهذا لابد من تعريف كل عضو بالتصور الذي سيقوم به، وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة أن هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين.

ثالثاً: التعريف: فالأفراد بعد تشكيل الفريق ليسوا مجرد تجمع للأفراد، بل لابد من معرفة الواقع الجديد وأهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلّب عملهم التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يحددون دورهم كخضمة الأعضاء بالدرجة الأولى والقيام بما تتطلبه طبيعة المهمة.

(١٢١) نوريس هولب، إدارة فريق العمل، بيت الأفكار الدولية، ترجمة موسى بوس، ٢٠٠٠.

المعالجة: وهي مرحلة تتضمن معالجة العنيت، وتحديد طبيعة عتقها مع مهم ونشاطات هذه الأفراد العاملين داخل الفريق، ولابد من معالجة الأدوار الوظيفية بشكل يؤدي إلى إعطاء الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة واخذ الأدوار.

رابعاً: الانصهار: هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الأهداف، وهذا أحياناً يؤدي إلى ظهور دوائر سلبية نتيجة لانتهاء المهمة خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية أعماله بشكل متسق ومتربط وكفاءة عالية، فعمل الأفراد بهذه الفرق يتربط عليه إقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق، يصبح من الصعب على الأفراد التخلص من هذه المشاعر والأحاسيس السلبية للانتماء فيما بينهم، كذلك تتعرض الفرق ذات المهمات الدائمة إلى بعض المواقف التي يعتبر بها بعض الأعضاء العمل نتيجة لأسباب خاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تعويض هؤلاء بأفراد آخرين، وتربط على هذا التعويض صعوبة في تكيف وتأقلم الأفراد الجدد.

استراتيجيات حل المشكلات والمعوقات التي تواجه فريق العمل

لا يعني تشكيل فريق العمل أن هذا الفريق سوف يسير بسلاسة دائمة، بل سوف يتعرض إلى كثير من المشكلات والمعوقات، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة مراجعة ودراسة فريق العمل بصورة دائمة ومستمرة، وبالتالي لابد من وضع عدة استراتيجيات تساعد في الحفاظ على هذا الفريق واستمراره، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: (١٢٢)

(١٢٢) روبرت ليس وايت، كيف تلمي فترتك على بناء الفريق، ترجمة سامي معلوم، ١٩٩٨.

١ - طلب ملاحظات الاعضاء لغير المشاركين أولاً ، ثم من بعض الطرود - ١٠٠
 من طيقات سلبية تؤدي الى شعور الفريق بعدم كفاءته من العمل مع الفريق ،
 وسد الفرد بممارسة سلوك سلبي ، وفي هذا الموقف يجب تجنب من هو لاء
 لاعضاء ليداء وجهات نظرهم واعطائهم فرصة كاملة لبدء الرأي
 ومناقشته ، وهنا على الاعضاء مراعاة احترام و لفتح والعمل شفافية دون
 رجوع الى ممارسة السلوك الدفاعي أو تعدياتي.

١ - حافظ على فريق العمل صغيراً: ضرورة الحفاظ على عدد محدود من
 الاعضاء - احل الفريق حيل نفى عمليات الانصاف والثناء تزي والعنفاء
 وسائل المواقف على نرجة من الوصوح والشفافية.

٢ - أعلن عن الاجتماع مقدماً: ضرورة مراعاة التخطيط في أداء الأعمال ، كل
 تحديد موعد مسبق عن أي اجتماع يرفع فريق العمل القيام به ، الأمر الذي
 يعني أعضاء الفرصة لكل عضو للاعداد والدراسة وطرح الأفكار وجمع
 المعلومات قبل البدء به.

٣ - اجمع آراء الاعضاء: مناقشة طرودات الاعضاء قبل بدء الاجتماع
 وضرورة الترتيب والدقة في نقل وكتابة هذه الطرودات مع ضرورة الاستمرار
 بالادوات المساعدة مثل الجداول ، والصور ، والأوراق ، والسجلات وكل ما من
 شأنه ان يسهل هذه العملية في طرح وترتيب وتنظيم آراء ومقترحات وأفكار
 أعضاء الفريق.

٤ - الفكرة واحدة: ان البحث وعداد المراحل السريعة يجب ان يؤدي الى ضرورة
 الاجتماع على طرح فكرة واحدة ومواجهة جميع أعضاء الفريق حتى لا تتشتت
 الأفكار ، وتعم الفوضى والارتباك والحدوث ، فلا بد من تفريق وجهات النظر
 المطروحة للخروج بفكرة واحدة يشارك بها الجميع.

٥ - النقد بشكل ايجابي: عند مناقشة وطرح الأفكار لابد من تحليله
 بصورة موضوعية ونقدتها بأسلوب بناء بعيداً عن كل المماومات والتحليلات
 العشوائية.

١ - حافظ على فريق العمل صغيراً: ضرورة الحفاظ على عدد محدد من الاعضاء داخل الفريق حتى تبقى عمليات الاتصال وابداء الرأي والمشورة وتبادل لمواقف على درجة من الوضوح والشفافية.

٢ - أعلن عن الاجتماع مقدماً: ضرورة مراعاة التخطيط في اداء الأعمال، كل ما يتطلبه تحديد موعد مسبق عن أي اجتماع يرغب فريق العمل القيام به، الأمر الذي يعني اعطاء الفرصة لكل عضو للاعداد والدراسة وطرح الافكار وجمع المعلومات قبل البدء به.

٣ - اجمع رء الاعضاء: مناقشة ظروف وحالت الاعضاء قبل بدء الاجتماعات وضرورة الترتيب والنقطة في نقل وكتابة هذه الظروف مع ضرورة الاستعانة بالادوات المساعدة مثل الجداول، والصور، والأوراق، والسجلات وكل ما من شأنه يسهل هذه العملية في طرح وترتيب وتنظيم آراء ومفردات وافكار أعضاء الفريق.

٤ - الفكرة واحدة: ان البحث واعداد المراحل السابعة يجب أن يؤدي الى ضرورة الاجماع على طرح فكرة واحدة وبموافقة جميع أعضاء الفريق حتى لا تنتشر الافكار، ونعم الفوضى والإرباك والخلافات، فلا بد من تقريب وجهات النظر المطروحة للخروج بفكرة واحدة يشارك بها الجميع.

٥ - النقد شكل ايجابي: عند مناقشة وطرح الأفكار لابد من تحليلها بصورة موضوعية ونقدتها بأسلوب بناء بعيداً عن كل المساومات والتحليلات العنصرية.

١ - طلب ملاحظات الاعضاء غير المشاركين: أحياناً، يتعرض بعض الحضور لظروف تمنعهم من التعبير عن آرائهم، لذلك يجب ان يكون هناك من يهتم بجمع آرائهم، وهذا الموقف يجب ان يكون من هذا القبيل، وهذا يعني ان الاعضاء يبدء وجهات نظرهم واعطائهم الفرصة كاملة لابداء آرائهم ومناقشتهم، وهنا على الاعضاء مراعاة الاحترام والانفتاح والعمل بشكلية دون اللجوء الى ممارسة السلوك الدفاعي او العنواني.

الفصل السابع

تكنولوجيا العمل

المفهوم والأهمية:

صاح استخدام التكنولوجيا في العمل من تقنيات الأساسية نجاح
العمل الإدارية، ولتعزيزات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تنفع لسياسات
لا تبحث عن أساليب عمل نوكت هذه التحيزات ونحافظ على بقائها واستمرارها،
في بيئة الشبيبة في ضوء هذه التحولات لتت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في
الأعمال، فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصورة دائمة ومستمرة،
العمل من استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المنظمات دور المطلوب وتكاليف
العمل، إضافة إلى تراجع الأداء لتتضمن لعدم قدرته على مواكبة المتطلبات،
في استخدام التكنولوجيا يساعد المنظمات الإدارية في السيطرة على شتيه المحيطة
بمساعدة كذلك على توجيه الجهود بما يكفي العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
التي لها حب هي معرفة الأدوات والأساليب والسياسات المستخدمة في تحويل
العمليات المنظمة إلى مخرجات يترتب عليها الحفاظ على البقاء والاستمرار
من حيث الجدول، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات الإدارية استخدام الأساليب
التكنولوجية، من أسلوب العمل بناء على كفاءة رأس المال المستخدم، أي استخدام
مستويات متطورة من تكنولوجيا العمل في العمليات الإنتاجية والاستثمارية عن
الأساليب التقليدية أو نصف الآلية في أداء الأعمال.

وتكنولوجيا هي عبارة عن الأعمال الآلية والمعلمة ورسالة المهارات عبر طريق ما يعرف باستخدام الحواسيب والانترنت وما يتعلق بها من أدوات وأساليب. عمل تكنولوجيا، وفي التنظيمات الكبيرة يتم استخدام تكنولوجيا العمل في جميع المستويات التنظيمية، فكلما تكنولوجيا تشير إلى مفهومين فالمقطع الأول techno يعني، فر، صناعة، أو تقني، أما المقطع الثاني من الكلمة logy فهو يشير إلى مذهب أو علم، أو نظرية، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة منهجية لتحقيق هدف عملي، وهي كذلك جميع الوسائل التي يتم استخدامها لتوفير كل ما هو ضروري لتحقيق مستويات معيشية معينة. (٩٥) وقد تدببت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لمفهوم تكنولوجيا العمل، فهناك من ينسرق لها على أنها تطوير العملية الانتاجية والأساليب المستخدمة لتحقيق تكاليف التشغيل، وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها منظمات الأعمال لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (٩٦)

أما Daft فهو من رواد هذا المجال ومن الذين ركزوا على ضرورة استخدام تكنولوجيا العمل في العمليات التشغيلية، فيعرف تكنولوجيا العمل بأنها الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات (٩٧) وبناء على هذه التعاريف، فإن تكنولوجيا العمل ما هي إلا ظاهرة اجتماعية تشير إلى الوسائل والأدوات التي يستخدمها الأفراد لاحتواء المتغيرات المحيطة إلى الدراسة وإلى استخدامها بما يحقق الأهداف.

(٩٥) مير النعنيكي، قاموس المورد، ط ٣٢، بيروت: دار العلم للعلوم، ١٩٩٨، ص ٩٥٤.

(٩٦) جون هـ. حاكسون، و. حزون، نظرية التنظيم، مطبوع كلي للدراسة، ترجمة خالد رزق.

الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨، ص ٤٠٢.

(٩٧) Richard L. Daft Organization theory and design, 2nd St. Paul: West Publishing, 1989 P 132

تفكر في ظهور الدقة والحدود في بيئة مدهمة الخصائص الضبابية في خدمة التطبيقات الإدارية وخدمة البشرية خاصة بعد الثورة الصناعية التي نهضها وروبو، حيث تم استخدام واتصال أدوات وأساليب عمل جديدة لتبسيط ظهور العديد من الأفكار والظروحات، فالأنتاج تكبير، وتفصيل الإدارة على صحت رؤوس الأمور في الشركات الصناعية الكبرى، وظهور المدهمة الإدارية الحديثة كلها نتاج الثورة الصناعية الكبرى، إضافة إلى الكثير من الطروحات في وظائف الإدارة واستخدام العنصر البشري في الإنتاج. ومطالبة كثيرين بضرورة استغلال التكنولوجيا في العمل، كل ذلك أدى إلى أن تصبح التكنولوجيا محوراً أساسياً في تطوير مختلف مجالات عمل التطبيقات الإدارية.

ويشير مفهوم تكنولوجيا العمل كما حنت Kast & Rosenzweig, 1970 إلى أنها ترتبط مفهوم إنتاج السلع والخدمات بوساطة المكنات والآلات، كذلك حدد Woodward, 195٨، ثلاثة مستويات للتكنولوجيا، هي الإنتاج حسب الطلب، والإنتاج الكبير، والإنتاج الواسع، وإضافة إلى ما ذكر سابقاً، نجد أن مفهوم التكنولوجيا يتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تساهم بشكل إيجابي في معالجة مشكلات والموقف والتحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية. (٩٨)

- دور تكنولوجيا العمل في السلوك التنظيمي

لقد تناول كثيرون من كتاب والمفكرين هذا الدور، وأشار بعضهم إلى دورها وأثارها السلبية وأشار بعضهم الآخر إلى أثارها الإيجابية على البيئة وعلى الإنسان، فقد تطرق ماركس إلى ذلك عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيراً إلى سيطرة الآلة على الأفراد وتعزلهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية، إضافة إلى

(٩٨) فريد النحر، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٩.

مرحلة التحكم الذاتي.

شهدت هذه المراحل مزايا الحاسب واستخدامه تكنولوجياً حياً في العمل، فسررت لتكنولوجيا في جميع المنظمات الإدارية في العالم، وهذا الأسلوب ليس في الحاجة المتزايدة لاستخدامها، فكل مرحلة من هذه المراحل، ساهمت في توسيع واستخدام التكنولوجيا، ويلاحظ انتشار الحوسبة في العمل الإداري، فهو ذا أثر كبير وواضح على ريادة وسرعة الأداء وتنظيمه وترتيبه للدرجة أن الأساليب الإدارية القديمة أصبحت غير ملائمة للاستخدام في الوقت الحاضر. فهذه المزايا قد سببت إدارية أصبحت على درجة من تعقيد وأصبح من وظائف إدارته دراسة العمل على ريادة الطاقة الاستراتيجية للنظم الإدارية، وهذه النقطة لا يمكن تجاهلها عن طريق استخدام الأساليب التقليدية في العمل بل عن طريق استخدام الوسائل الحديثة مثل الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية متطورة، أي العمل على هذه المعلومات.

تكنولوجيا العمل وعلى رأسها الكمبيوتر، أصبحت الاداة الرئيسية للمنظمة في قطاع الأعمال نتيجة لقرائه على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات والفرز على التخزين والحفظ واسترجاع المعلومات، الأمر الذي يشير إلى دور تكنولوجيا العمل من خلال الكمبيوتر على تسييط العمل الإداري. ويتضمن تكنولوجيا العمل إضافة إلى الحاسوب: شبكات ودور الحاسوب المركزي في تحرير ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات وأحياناً أخرى يتم استخدام المركزية في الكمبيوتر، من خلال استخدام أجهزة صغيرة يتم توزيعها على مراكز مختلفة.

أثره على دور الفرد في عمليات التنظيم ووظائف الإدارة، حيث يمكن تحديد بعض الآثار التي يعتبرها بعضهم من نتائج التكنولوجيا السلبية على الفرد داخل التنظيم في حين يعتبر بعضهم الآخر أنها تلعب دور إيجابي، ويمكن تحديد هذه الآثار في أن تكنولوجيا العمل تصنع قيوداً على توزيع المهام والتواجبات داخل التنظيم بين الأفراد، كما أنها تحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق شبكة اتصالات فعالة تربط أحرار المنظمة بعضهم مع بعض بصورة فعالة، ونعمل كذلك على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين عليها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وقد سببت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار آثارها الإيجابية على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في نسيج والخدمات المقدمة. (٩٩)

- مراحل تطور تكنولوجيا العمل

لقد مرت التكنولوجيا بعدة مراحل كثيرها من مراحل تطور المعرفة الإنسانية، ويمكن تحديد هذه المراحل بما يلي:

١- مرحلة الصناعات اليدوية.

٢- مرحلة المكنية

٣- مرحلة الإنتاج الكبير.

٤- مرحلة التحكم الآلي.

(٩٩) عدنان النعمي، أثر تكنولوجيا العمل في المنظمة، دراسة ميدانية في مدينة الطب، رسالة

ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ١٩٨٢

تتطلب لوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتحسين إدارة الأعمال وإدخال معلومات جديدة تؤدي إلى خلق نواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ومناطق كبيرة في نيت العمل، لذلك يمكن ملاحظة دور تكنولوجيا المعلومات من خلال أنها:

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.

تساعد على توفير الوقت خاصة في إدارة العمل المتفرع لواجبات أكثر أهمية مما هي فيه.

تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

لقد أصبحت تكنولوجيا العمل في الوقت الحاضر من أساليب العمل المستخدمة في القطاعات الانتاجية، وأصبحت هي الزائدة في قطاع الأعمال، وهذا ما ذكرته الصحف المحلية الأمريكية حول زيادة الطلب على استخدام الحواسيب في التنظيمات الإدارية لدرجة أن شركات الحاسوب في السوق الأمريكي أصبحت تمثل المراكز الأولى في السوق المالي وفي سوق الأعمال.

أما شبكة الانترنت فأصبحت من أكثر الشبكات أهمية في مجال عمل منظمات الأعمال، فهي شبكة تقدم خدمات كثيرة من خلال الأساليب التالية: (١)

١- الشبكة العالمية العنكبوتية.

٢- لوحة الاعلانات الالكترونية.

٣- المناقشات الجماعية.

(١٠٠) موسى اللوري، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص ٢٠٠.

تتطلب لوجيا

الالكترونية.

وهذه الأساليب تساعد على سرعة تدفق وتوفير المعلومات اللازمة لسياسة العمل وتسهيل عملية تواصل المؤسسات والمنظمات الإدارية حيث تعتبر: ١- كميات كبيرة من المعلومات وبكاليف منخفضة، كما ساهمت هذه المساهمة في تعزيز نمط العمل حيث يستطيع كثير من العاملين القيام بواجباتهم الوظيفية بسهولة، وتساعد هذه الأساليب على تغيير النمط الانسحاب والرقابة وفرض الامتثال من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، كما يساعد استخدام المعلومات على تحويل المنزلة إلى أماكن عمل يستطيع الأفراد مراعاة اهتمامهم بها، لذلك تعتبر تكنولوجيا العمل نظاماً متكاملأ تهدف إلى ترويض المعلومات التي تزيد من كفاءة العمليات التنظيمية وتحسن الأداء الإداري التنظيمي.

وتلعب تكنولوجيا العمل دوراً مهماً في تحقيق للتنمية الإدارية ومن ثم لم تزل من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، حيث ساهمت في أنظمة الكمبيوتر والحواسيب الالكترونية والبرمجيات في تسهيل عمليات العمل، والحرب ومعالجة البيانات بشكل يلئم احتياجات بيئة العمل و احتياجات العمل، كذلك يسهل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات.

- متطلبات استخدام تكنولوجيا العمل

بحسب استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الناس من على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد، وعلى المنظمات الإدارية من حيث البناء والاستمرارية ومواكبة المتغيرات البيئية المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدام

توافر منصات كثيرة منها: ضرورة وجود كوادر ادارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، كما يتطلب استخدامها ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية، أنظمة الاتصالات المعمول بها لكي يمكن المنصة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها، كما لابد من العمل على تدريب قوة العمل وربطها بمهاراتها وفكرتها، إضافة للعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأحواء المسببة لاستخدام التكنولوجيا، ويؤدي استخدام الحواسيب الإلكترونية وما تفرع عنه من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثفي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والصناعة الإلكترونية إلى توفير قوة عمل فعليه ذات مهارات وفكرات عالية، باستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية يؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الانتاجية.

وينتطلب استخدام تكنولوجيا العمل ضرورة توافر الموارد المادية لتحققها عندها وصيانتها وضرورة توافر ما تحتاجه من معدات وأجهزة وقطع غيار، وتوفير بيئة ملائمة لعمل التكنولوجيا من حيث التهوية والتخزين والتشغيل وتوفير لقطب التيار، إضافة إلى عمل التدرجات المسحية لمعرفة وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل، ولمعرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد في هذا المجال.

- الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل

تلعب بيئة التنظيم دوراً كبيراً في تسهيل استخدامات تكنولوجيا العمل، فليس من ضمن كل العوامل المادية والاحتياجات الموجودة داخل المنظمة حيث تنكب هذه البيئة من القواعد والحرمان وتنوع التكنولوجيا والظلم والتوزيع والبناء الرسمي وغير الرسمي والوسط القيادي والاتصالات وظروف العمل المادية، المعمورة، وكذلك نظم والاتجاهات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، لذلك ننساع هذه البيئة على تشجيع وسهولة أو عرقلة استخدام مراحه عتية من البناء، حيث وهذه

في: (١٠١) - فوزي المكش، التكنولوجيا والادارة، المجلة العربية للادارة، العدد ٣٨، آذار، ١٩٩١، ص ١٥٣-١٦٥.

المكتب النموذجي.

صاح السوق نحو استخدام تكنولوجيا لمطورة ظاهرة تسمى به "مكتب الإدارة الحديثة" راعه في انشاء احداث، وحقق لأهداف في احصاء، في: (١٠٢) - فريد أنطون، البطاقات الذكية، الاداري، مجلد ٢٣، عدد ٧، ١٩٩٧. فريد أنطون، لجنة المكتب، الاداري، ٢٣، عدد ١٢، ٢٠٠٠. جريس خوري، محاكاة التفكير الانساني، الاداري، لبنان، مجلد ٣، عدد ٥، ١٩٩٧.

(١٠١) - فوزي المكش، التكنولوجيا والادارة، المجلة العربية للادارة، العدد ٣٨، آذار، ١٩٩١، ص ١٥٣-١٦٥.

- فريد أنطون، البطاقات الذكية، الاداري، مجلد ٢٣، عدد ٧، ١٩٩٧.

فريد أنطون، لجنة المكتب، الاداري، ٢٣، عدد ١٢، ٢٠٠٠.

- جريس خوري، محاكاة التفكير الانساني، الاداري، لبنان، مجلد ٣، عدد ٥، ١٩٩٧.

تشارك العاملين في تصميم الأتمتة وإدخالها إلى مكاتب العمل منذ المراحل الأولى لأن ذلك يشجع هؤلاء على الاندفاع ورفع روحهم المعنوية.

- ضرورة تحديد وتوضيح فوائد الأتمتة لكل العاملين وكذلك للتنظيم.

- وضع وتنفيذ برنامج تدريبي في الأتمتة للعاملين، وذلك لزيادة مهاراتهم وفتراتهم في إدارة أمور المنظمة.

توفير البيئة التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات الحديثة والمستقبلية.

لذلك فالاستخدام غير الملائم للأتمتة سوف يعود بآثار سلبية على التنظيم وعلى الأفراد، لذلك لابد من مراعاة العنصر البشري داخل التنظيم والعمل على تهيئته لتقبل الأتمتة، فمدح الأتمتة يكون في الطريقة التي تقوى مواقع الموظفين داخل التنظيم وليس إصعاقهم، كما يجب العمل على تطوير لغة اتصال بينهم وبين هذه الأساليب المتطورة في العمل من خلال محاكاة تفكير الإنسان والشعور والاحساس والتفهمية.

٢- الشبكات العصبية

وهي من الأساليب الحديثة التي تم استخدامها في بدايه الثمانينات رغبة في الوصول إلى الأهداف المرسومة وتقليل التكاليف، فقد لحقت بعض المنظمات السي تقليص أنساب العمل المحسبي التقليدي واستخدام ما يعرف بالمحاكاة العصبية، وهي تعمل بأساليب قريبة من الأساليب والآليات التي يستخدمها العقل البشري حيث تتمتع بالكثير من الصفات والمزايا المشابهة للإنسان، فهي شبكات يتم استخدامها دور الحجة لأن تقوم ببناء أعصابها بناء على برامج وأنظمة محددة، من يمكنها التعلم من التجربة وتقوم بتحليل كميات كبيرة من البيانات المتوفرة لصدقة إلى التحليل والتخطيط والتنبؤ المستقبلي، فهي تستطيع تصحيح الأخطاء والاحترافات وحل المشكلات في المواقف المعقدة والصعبة، وبدرجة تفوق قدره الإنسان

...، لذلك على تلك المنظمات أن تكون على دراية بـ (١٠٠٠ م). من سمح تعديله
...، الشكك الصديق في برمجيات تصفها وقد لمصناعات الأعمال القدرة
... البحث والدراسة في كميات كبيرة من المعلومات والبيانات لمعرفة ما كانوا
... بها.

٣- العقدة

في أحد ساليب تكنولوجياي نعمل التي يتم استخدامها للتقليل من تكاليف
...، الكتلوجي المتطورة، حيث تستخدم لمعالجة الأعطال والفضل في عمل
... الأجهزة والمعدات لتكنولوجيا، وأجهزة الكمبيوتر العملاقة التي تقوم
... معالجة البيانات بسرعة اعتماداً على جهود الخبراء في توفير البيئات
... أداء هذه الأجهزة والحفاظ على الامداد والتطوير والتزويد بالقطع
... الأتوماتيكية لذلك الأمر الذي يجعل التكاليف عالية جداً، لذلك ونهذه الأساليب
... بعض المؤسسات التي تستخدم هذه الأجهزة إلى الاعتماد على ما يعرف
... المتوفرة، حيث تعتمد هذه الأجهزة في أداء واستمرار عملها على الأجهزة
... الخبراء والأتوماتيكية وغير المعدة حسب الطلب للحفاظ على استمرارية
... ونحسب الأعطال والأضرار.

إن اعتماد ما يعرف بالعقدة يؤدي إلى توفير حلول حرجية، حيث تقوم هذه
... على اتصال لأجهزة ببعضها وبشكل يؤدي الأعمال بالمشاركة ومعالجة
... والمعلومات بصورة أوتوماتيكية، فإذا تعرض أحد الأجهزة الموصلة إلى
... فإنه يقوم بتحويل ما يقوم به من عمل إلى الجهاز الآخر دون تدخل العنصر
... دون أن يربط عليه أي ضرر أو أعطال، الأمر الذي يجعل هذه
... الاعطال في حدودها الدنيا، فالعقدة هي أجهزة كمبيوتر موصولة مع بعضها
... شكل جماعي مكونة خامة واحد بهدف هي تحقيق التوفرة والأداء الفعال،

حيث يستطيع الزبائن الاعتماد على أجهزة تسجيل مع بعضها، فمن المساحات التي تستخدمها، أما في العمل، فإن أهمية الحسابات العرب التي توفرها الأجهزة الحيزية وبشكل أقل.

٣- البطاقات الذكية

المكان في منظمات الأعمال.

وهي بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة (ميكروبروسسورات) ذاكرة ذات قدرات عالية، وقد استخدمت في أوروبا لتخزين المسجلات المالية والسيولة النقدية والعمل على توفير هوية شخصية إلكترونية آمنة، وقد حلت مكان ما يعرف بطاقات الشريط المعدني، وأصبح هناك فساد كبير على استخدام التكنولوجيا في العمل حيث استخدم بشكل رئيسي كمصرف آلي (آي. تي. أم) ما يعرف بطاقات السيولة النقدية. وقد انتشر استخدام هذه التكنولوجيا إلى أنظمة الهاتف والتي تظمة الصغار الاجتماعي كم في أوروبا وذلك للاستغناء عن الوثائق الورقية، حيث تعتمد هذه التكنولوجيا في أداء عملها على رموز من الصعب التعرف عليها للغير مما يوفر درجة حماية عالية جداً للأفراد والشركات والحكومات، ويوقع أن تقدم تكنولوجيا البطاقات الذكية خدمات كثيرة في التحريم والمعالجة؛ إذ يمكن استخدامها في الأمور المالية والمواصلات وعمليات التحريم والمعاملات الصحية.

٤- مكاتب الولوج عن بعد

وفي ظل هذا الأسلوب يستطيع الأفراد العمل من منازلهم وتأدية واجباتهم بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية نتيجة لزيادة ساعات العمل، وبذلك يتجنب الموظفون ضباب الوقت في أداء الأعمال، وفي هذه الحالة يدخل الكمبيوتر مختلف أنواعه وكذلك أجهزة الهاتف في أداء الأعمال، وتحتاج هذه التكنولوجيا إلى استخدام شبكات متقدمة يتم إيصالها إلى مراكز تسهيلات لعمليات الاتصال، حيث تعتمد الشركات الخرفسة خدمات متكاملة، فهي توفر خدمات يمكن استخدامها لنقل اسديت وانظمة من الأخرى نقل الصفاء، ويعتبر تركيب مثل هذه الشبكات أقل

لقد جعلت تكنولوجيا العمل لتقدم تلك الحلول المثالية في استخدام المعرف مهم وترجمتها إلى أساليب ووسائل متطورة تعمل على تحويل المعرفة إلى منتج مهم، الأمر الذي أدى إلى ازدهار استخدام هذه التكنولوجيا في منظمات الأعمال، مما يؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الأعمال في الوقت الحاضر، من استخدام تكنولوجيا العمل أصبح حاجة وضرورية على كل منظمة أن تتخصص لها ثقل من الموارد المالية، وأن تقوم بتوفير البيئة المناسبة إضافة إلى ضرورة التركيز على تدريب العاملين وتوجيه المراكز والتوليد للمنظمات إلى ضرورة عمل ما يلي:

ضرورة إنشاء دائرة متخصصة في كل وزارة للعمل على مواكبة ما هو جديد في تكنولوجيا العمل، والتخطيط لاستخدامه وتدريب العاملين عليه حتى يتسنى لهذه المنظمات مواكبة ما هو جديد ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

ضرورة العمل على توعية العاملين وتعليمهم على التنظيم الإدارية لأهمية استخدام تكنولوجيا العمل في الأداء، إضافة إلى ضرورة العمل على تشجيع الانتاج والاهتمام لدى العاملين، وهذا لا بد أن يكون للجهات دور رئيسي في هذا المجال.

التحديات العصرية

أدت التغيرات في بيئات الأعمال وزيادة حدة التنافس على الأسواق العالمية إلى إحداث نقلة نوعية في كيفية التنظيم وإدارة الأعمال، فالتحدي الرئيسي هو كيف يمكن لكل منظمات الحاج حتى تستطيع تلبية التغيرات

في ظل منه متحركة باستمرار، فمفهوم العصرية هي تلك الشواهد الاحتمالية السلوكية الفعلية التي بمعنى ان يكون متاح تنظيمي متماسك تتوافر فيه السهولة والتنظيمية النمو فراضية، والمستند على المشاركة في الأهداف والقرارات، لذلك هي هذه المصمة لابد من الاندماج بوضوح للتحلف و الأمراض التنظيمية والمركزي، وانخفاض الانتاجية وزيادة كفاءته، والتخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية في التنظيم كالمساحة، بل، وبكيفية يكون في العناصر الاجتماعية والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية. (١٠٢)

لذلك يجب ان تتمتع المنظمة لعصرية بمداخلات عصرية في مواردها المادية والتكنولوجية والنشرية، وفي تلك الآلات والمعدات والحاسبات الالكترونية وشبكات المواصلات ومعالجتها بحرف عصرية، كما يجب ان يرافق ذلك ادارة عصرية في وظائفها مثل التخطيط، التنظيم، والتخطيط التنظيمي، والتنسيق للفعاليات والرفعة الادارية والاتصالات الخ، كما لابد ان تحصل هذه المنظمة على نتائج عصرية في الانتاج والتسويق والتوزيع والشراء والتخزين... الخ

- دور الكمبيوتر وثورة المعلومات في أداء الأعمال

للكمبيوتر وغيره من تقنيات دور كبير في تحديث وتطوير أعمال الإدارة، فهو يقوم بتحويل تعبيرات عن تنظيم إدارية، ويؤدي إلى خلق وظائف جديدة ويمكن ملاحظة دور الكمبيوتر من خلال:

- ١- تقليل عدد الأفراد العاملين خصوصاً الذين يقومون بوظائف روتينية.
- ٢- يساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.
- ٣- يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الاتصالات.

(١٠٢) ١. عبد المحرر، تكنولوجيا المعلومات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٩.

وتقوم ثورة المعلومات على عدد من التقنيات، من أهمها الكمبيوتر، خاصة الكمبيوترات الشخصية والبرامج والتطبيقات، وبشكل يساعد على تسهيل التكنولوجيا في مختلف أنحاء العالم واستخدامها في منظمات الأعمال مما سهل عمليات تبادل المعلومات، وقد رافق ذلك نمو متزايد في حجم المعارف الأساسية في مختلف المجالات، وقد تعددت هذه المعارف، وساعد استخدامها في المنظمات الإدارية على زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، وهذه التكنولوجيا سوف يستمر تطويرها، ويحوسب (Hard ware) سوف تصبح مع مرور الوقت أصغر حجماً وأقل تكلفة، مما على صعيد البرامج والتطبيقات (Soft ware) فهناك الكثير منها الذي يستطيع أداء أي عملية منتظمة وفي أي حقل من الحقول، أما نقل المعلومات فيتم بواسطة شبكات الحاسوب (Computer Networks) والاتصالات الحديثة خاصة الرقمية منها، (Digital Communication) وهي تتمثل في منظومة الأقمار الصناعية التي تكوّن في كل أنحاء العالم. (١٠٦)

وقد أصبح قطاع المعلوماتية القطاع الاقتصادي الرائد في الدول المتقدمة، وشهد ذلك أن شركات الحاسوب في الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت تحتل المراكز الأولى في بورصة الأوراق المالية.

فمن الواضح أن تقنية المعلومات ساهمت وتساهم بفعالية كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية من خلال ما تقدمه من حلول لمشكلات كبيرة ومستعصية تواجه المنظمات الإدارية، وأصبحت هذه التقنية القطاع الاقتصادي الأول وأصبحت هي القوة الأكبر في منظمات الأعمال، حيث يقوم معظم العاملين في الإدارات بأداء أعمالهم وكتابة تقاريرهم باستخدام برامج الحواسيب المتطورة، كما تقوم هذه الحواسيب بتوفير طباعة الوظائف الكثيرة لأغراض الأطباء، والمحامين، والمخططين،

(١٠٣) موسى اللوزي، للتنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، وأثر النشر، عمان، ٢٠٠١، ص ١٩٢-١٩٧.

- في مجال الرقابة الإدارية

تتوقف فعالية ونجاح العمل الرقابي في منظمات الأعمال على مدى توفر
وكمال المعلومات الضرورية ومدى ملائمتها ودقتها وملائمتها ووضوحها وكيفية
معالجتها واستخداماتها، فتقنية المعلومات تعتبر الوسيلة التي تعمل على توفير
البيانات وتحليلها وتحريتها وإيصالها للإدارة حتى تستطيع استخدامها في مجال
العمل الرقابي، وهذه التقنية في أنظمة المعلومات تحقق فوائد عديدة تعود على
المنظمة بالكثير من الكفاءة والفعالية وهي:

- ١- العمل على توفير المعلومات الضرورية وتقنية عالية تساعد على تعزيز دور
العملية الرقابية وزيادة فعاليتها.
- ٢- تساعد على حل المشكلات والمعوقات والعمل على تصحيحها.
- ٣- تساعد على وضع بدائل ذات فائدة وعائد أفضل للأفراد وللتنظيم.

- في مجال التخطيط الإداري

يتطلب التخطيط الإداري ضرورة توافر البيانات والمعلومات اللازمة في
القطاعات الانتاجية كافة، فالعملية التخطيطية تحتاج الى المعلومات والبيانات في
جميع مراحلها، ففي مرحلة تحديد الأهداف لا يمكن تحديدها دون توافر المعلومات
ومعالجتها بتقنية عالية، كما تحتاج مرحلة تحديد الأنشطة الى الكثير من المعلومات،
لذلك فإن تحديد وتوفير المعلومات لكل مراحل التخطيط أمر ضروري لتحديد
المنفعة كل نشاط، وايضا تعتبر من الشروط اللازمة لنجاح عمل الإدارات
وإسمارية التنظيمات الإدارية، فتخطيط العمل الإداري وفقاً لمنهجية علمية
وإستخدام تقنية تكنولوجية عالية تساعد على ترشيد القرارات وتطبيقها بموضوعية
كاملة.

والعكس، فهناك موانع وأعطال إلكترونية لدى يتركز عليها حصر أماكن عمل
شبكة الإنترنت لغايات نشر معلومات تتعلق ببعض الموضوعات الإدارية
و الاقتصادية، وقد أسهم الإنترنت في تغيير انماط العمل حيث تسهل هذه التقنية
على الأفراد القيام بأعمالهم من خلال حواسيبهم لشخصية ومن مآثرهم مما يمس
على تقليل للتكاليف المادية، والعمل الإداري ضمن هذه التقنية يساعد على تغيير
وتحسين أنماط الإشراف والرقابة وهيكلية التنظيمات الإدارية.

- مساهمات تقنية المعلومات في العمل الإداري (١٠١)

تحتاج الإدارات الى غاية عالية في وضعتها لكي تستطيع الاستمرار والبقاء
وتطوير الأداء، فعلى الرغم من الاختلاف في آراء العلماء حول وظائف الإدارة،
إلا أن هناك شبه إجماع على وظائف تعتبر أساسية للإدارات، حيث يقول هيرز
فايول: ان هناك خمس وظائف للإدارة، تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق،
واصدار الأوامر، والرقابة.

بينما اشار جولييك في كتاباته، الى أن وظائف الإدارة تتمثل في التخطيط،
والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، واعداد التقارير، واعداد الميزانيات،
والترغيم من الاختلاف في آراء حول وظائف الإدارة فيه ممكن اجمال هذه
الوظائف في التخطيط، والتوجيه، واتخاذ القرارات، حيث يعتمد نجاح الإدارة في
نجاحه وضعتها على ما يوافر لها من درجة تقنية عالية، فوظائف الإدارة تحتاج
الى ثلاثة أنواع من غنية المعلومات، وهي: لمعلومات التخطيطية، والمعلومات
الرقابية، إضافة الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- في مجال اتخاذ القرارات

تشكل المعلومات الإدارية أساس العمل الساجح، وكذلك القرار الساجح، فكفاءة القرار ان تعتمد على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، حيث يعتمد القرار الرشيد على مقدار ما يتوافر من بيانات ومعلومات للإدارة، حتى يتم تحديد البدائل واتخاذ القرار في حالة التأكّد التام والانعقاد عن العشوائية والعمل على توفير معلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الإداري.

فالقرارات السليمة تعتمد على عدة متغيرات منها:

طبيعة الإدارة العليا

طبيعة أداء التنظيمي

وجود نظام معلومات منطوق

ويوضح الشكل رقم (١٣) العلاقة بين أنظمة المعلومات وعمليات اتخاذ

القرارات



المصدر: يحيى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، ١٩٨٧، ص ٢٤٤.

ويستعد توافر المعلومات الإدارية الساجحة، وكذلك القرار الساجح،

فكفاءة القرار ان تعتمد على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، حيث يعتمد

القرار الرشيد على مقدار ما يتوافر من بيانات ومعلومات للإدارة، حتى يتم تحديد

البدائل واتخاذ القرار في حالة التأكّد التام والانعقاد عن العشوائية والعمل على توفير

معلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الإداري.

فالقرارات السليمة تعتمد على عدة متغيرات منها:

طبيعة الإدارة العليا

طبيعة أداء التنظيمي

وجود نظام معلومات منطوق

ويوضح الشكل رقم (١٣) العلاقة بين أنظمة المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات

تشكل المعلومات الإدارية أساس العمل الساجح، وكذلك القرار الساجح، فكفاءة القرار ان تعتمد على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، حيث يعتمد القرار الرشيد على مقدار ما يتوافر من بيانات ومعلومات للإدارة، حتى يتم تحديد البدائل واتخاذ القرار في حالة التأكّد التام والانعقاد عن العشوائية والعمل على توفير معلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الإداري.

المصدر: يحيى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، ١٩٨٧، ص ٢٤٤.

زاد انتشار التكنولوجيا واستخدامها في منظمات الاعمال في هذا القرن وتطور أنظمة الاتصالات من وعي الناس، وزادت مطالباتهم لمطامير الاعمال وكذلك الحكومات لضرورة مراعاة الكفاءة والفعالية والجودة في تقديم الخدمات ومراعاة الاعباء المدنية المترتبة على الأداء، وبالتالي أصبح الناس على درجة من الوعي لمعاملة الحكومات عن الأهداف والسياسات والبرامج التي تتبناها، الأمر الذي شجع على مطالبة هذه الحكومات بضرورة البحث عن طرق وأساليب مختلفة لكي تدلر بها هذه الدوائر والادارات بحيث تستطيع الوصول الى اهدافها المرسومة بكلل التكاليف.

واستجابة لهذه التحولات والمطالبات، انتحيت الكثير من الحكومات الى استخدام وتطبيق مفاهيم مستخدمة في القطاع الخاص وكذلك استراتيجياته ثم التحول الى تطبيق مفهوم التخصصية، وهذا ما عكس آراء كل من Smith و Huntsman حول ما يعرف بمنهج الادارة العامة لحزمة الرئاس، فقد ركز هذا المنهج على عملية قياس جودة الخدمة المقدمة للناس وكذلك قياس كفاءة وفعالية الدوائر الحكومية.

وزيادة الضغوط على الخدمات التي تقدمها الحكومات، والمطالبة بتحسين جودة هذه الخدمات دعا الكثير من هذه الحكومات الى الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات ولظمة المعلومات والتقنيات الحديثة، وذلك لعايات تقديم خدمات بشكل أسرع وافضل وبتكاليف أقل، حيث استفادت الحكومات من شبكات الانترنت والبريد الالكتروني في تقديم خدمات للمواطنين، الأمر الذي أظهر ما يعرف بتحوكمة الالكترونية، وقد تبنت هذا المفهوم كثير من الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية لغايات تقديم الخدمات لمواطنيها بسرعة عالية وتكاليف مفيولة وخدمات الفصل.

وتتمثل الاهداف من استخدام هذه التقنية العالمية في القطاع الحكومي في عدة الاتاحية ومواجهة المنافسة وتسهيل التعامل والاتصال بين الحكومات ومؤسساتها ودوائرها، وكذلك القطاع الخاص والمواطنين رعة في احذر وتقديم لخدمات ومعاملات يسر وسهولة وتكاليف مفيولة، فالخدمات الالكترونية، أو ما يعرف بالحكومة الالكترونية ما هي الا عبارة عن امتعة التعامل بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض والدوائر الحكومية وقطاع الأعمال والمواطنين، واستخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال ومراقبة أداء العاملين تساعد الادارات على تقلييل المستويات الادارية وكذلك عدد المشرفين حيث تدخل التكنولوجيا في الكثير من هذه الوظائف. (١٠٥)

ويساعد استخدام التكنولوجيا وتقديم الخدمات عبر وسائل وطرق الكترونية يساعد المتبرين على التعامل مع بيانات ومعلومات كثيرة ودقيقة لضافة الى دراسة، تحليل التقارير الشهرية واليومية الأمر الذي يساعد بالتالي على السيطرة والتحكم بعمل وحجمه ومراحل تدفقه، وتسهيلاً لذلك تقوم الحكومة الالكترونية بتقديم لخدمات في كل الاوقات وفي كل الامكنة، حيث تقسح المجال لأي شخص أن يحصل على خدمات عن طريق شبكات الانترنت والحصول على معلومات اذا أراد ذلك. ويسهل ان تقديم الخدمات عبر هذا الاسلوب على المواطنين الحصول على لخدمات باستخدام حواسيبهم الشخصية للحصول على منفعة او للاستفسار عن طلب أو تصديد بعض اللترامات المالية.

- تعامل الحكومات الالكترونية

يتمثل النمط الأول أو الشكل الأول، في عملية ربط المواطنين واتصالهم بالحكومة ودوائرها للحصول على الخدمات أو طلب استفسارات أو تقديم بيانات،

(١٠٥) علي حسن علي و حرون، الادارة الحديثة لمطامير الاعمال، ١٩٩٩، ص ١١

الأمر الذي يعني التقليل من مراعاة الدوائر الحكومية، وتجهيز الأعمال الورقية، وزيادة السيطرة وأحكام الرقابة وتنظيم العمل وتنسيقه.

أم الشكل الثاني، فيشير إلى إمكانية ربط المواطنين بأكثر من دائرة أو جهة حكومية تقوم بتقديم خدمات مشتركة، حيث يستطيع المواطن في ظل هذه التكنولوجيا مراعاة أكثر من دائرة أو جهة حكومية للحصول على خدماته، الحاجة إلى الذهاب إلى هذه الدوائر لمراجعتها.

- مبررات استخدام الحكومات الإلكترونية (١٠٦)

• أن زيادة وعي المواطنين بنوعية وتحسن المستويات التعليمية والمعيشية إضافة إلى زيادة عدد المتكبر، كل ذلك شكل وسائل ضغط على الحكومات لتقديم خدمات بشكل أفضل ودات جودة عالية والتخلص من أشكال البيروقراطية.

• أن استخدام الدوائر الحكومية لأساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد في أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها، مما يؤدي إلى تضرر المواطنين وتعطيل أعمالهم وتراجع رضاهم وزيادة الأعباء المادية والمعنوية.

• أن اعتماد البيروقراطية كأسلوب عمل في دوائر الحكومة يعتبر من أسباب تراجع الأداء وتعقيد وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لاجتياز المعاملات، وبالتالي تراجع كفاءة الأداء، خاصة إذا وجهت الأعمال والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل التنظيمات وخارجها تعقيدات كثيرة، الأمر الذي يترتب عليه إطالة الوقت وصعوبة في إنجاز وزيادة التكاليف وتراجع البناء التنظيمي، لذلك، ومن أجل التغلب على كل المشكلات الإدارية المعقدة، فإن الحكومات الإلكترونية وأساليبها التقنية تقدم الحلول لمعظم هذه المشكلات، لذلك سارعت الحكومات إلى بناء مدخل للإنترنت كمحطة واحدة للمواطنين تهيئ كل

حاجاتهم، ويستطيع المواطن من خلال هذا المدخل الحصول على الخدمات المطلوبة. الدوائر الحكومية والحصول على الخدمات المطلوبة.

- مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية (١٠٧)

يتم استخدام هذه التكنولوجيا بالمرحلة التالية:

المرحلة الأولى وهي إعداد الدوائر وحاجتها لتطبيق هذه التكنولوجيا، حيث يجب على كل دائرة أو وزارة أن تقوم بتوعية موظفيها استعداداً لها بالسلوك، كما يجب أن تقوم هذه الدوائر بإشياء مواقع على الإنترنت يتوافر في كل منها معلومات كاملة عن هذه الدائرة أو الوزارة حتى يستطيع المواطنون والمنظمات الأخرى الوصول إليها.

وتشكل المرحلة الثانية: ما يعرف بالعمل على الاتصال الإلكتروني وبالتحديد، حيث يتم توفير معلومات كاملة في المرحلة الأولى عن الدائرة أو الوزارة على موقعها على شبكة الإنترنت، وفي الوقت نفسه يستطيع المواطنون الوصول إليها عن طريق البريد الإلكتروني، حيث تسهل هذه المواقع معلومات كاملة عن المواطنين نشية حاجتهم وتوفير ما يحتاجونه من خدمات.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة، تقوم ثمواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال بين المواطنين والدوائر الحكومية والقطاع الخاص، للحصول على الخدمات أو دفع التزامات مالية أو للحصول على معلومات.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الكاملة لاستخدام الحكومة الإلكترونية، حيث يستطيع المواطن الحصول على شبكة الإنترنت، باستخدام Password يستطيع الاتصال بأي دائرة حكومية، وهذه المرحلة هي التحول نحو الحكومة

المعلومات وتساعد في عملية الاتصال الإداري، وتقوم هذه الشبكة بتقديم الخدمات للأفراد وللادارات عبر الشبكة التالية (١٠٨)

١ الشبكة العنكبوتية: وهي تكنولوجيا تقوم على أساس ربط الحواسيب المتواجدة لدى الأفراد والمنظمات ومنظمات الأعمال على شبكة الانترنت بهدف تحقيق كميات كبيرة من المعلومات والبيانات اللازمة، وكذلك تسهيل عملية الاتصال وتقديم الخدمات.

٢ لوحة الاعلانات الالكترونية: وهي مواقع يتم حجبها وإشغالها على شبكة الانترنت بهدف نشر المعلومات المتعلقة ببعض المواضيع، وغالب ما تكون مفتوحة ومتوافرة لكل الأفراد وأحياناً أخرى تكون مقصورة على أفراد أو جماعات.

٣ المناقشات الجماعية: وتكون عبر شبكة الانترنت بين طرفين أو أكثر وهي ما يعرف بـ (Chat Room)

٤ - الانترنت عن بعد: وهو أسلوب يستخدم ضمن تكنولوجيا العمل، حيث يكون العمل على شكل مناقشات جماعية تكون بين ثلاثة أو أربعة أشخاص وهو يصل يتضمن الصوت والصورة.

٥ البريد الإلكتروني: وهو عبارة عن عنوان بريدي على مواقع شبكة الانترنت حيث يسمح لمستخدمين أو أكثر الاتصال وتبادل المعلومات في الوقت نفسه.

٦ جنب أو أحضار المعلومات: وتستخدم هذه التقنية لإحصاء معلومات مكتوبة في جهاز آخر، الأمر الذي يسهل ويختصر المسافة بين المناظرة البعيدة.

الإلكترونية، حيث يتم تصميم المدخل العاملة على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية.

- نماذج تطبيق واستخدام الحكومات الالكترونية

توجد عدة نماذج يتم نصيب للحكومات الالكترونية من خلالها، وهي: (١٠٩)

١ النموذج المركزي: وهذا منه ممارسة درجة عالية من المركزية من قبل الجهات العليا لتطبيق الحكومة الالكترونية والبدء باستخدام هذه التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وبعد ذلك يتم تكليف أو تفويض الدوائر المتخصصة بالتكنولوجيا للبدء بتطبيق هذه الأساليب التقنية.

٢ النموذج اللامركزي: وهذا وضمن هذا النموذج تقوم كل وزارة أو دائرة بتطبيق هذه النماذج ذات التعبير المتناهية حيث يتم الربط بين هذه الدوائر والوزارات المختلفة، ففي النموذج المركزي يكون القرار الإداري باستخدام هذه التكنولوجيا من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، بينما في النموذج اللامركزي تقوم كل دائرة باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة للقيام بأعمالها.

- شبكة الانترنت والخدمات الالكترونية

تعتبر من أهم شبكات الاتصال، وقد تم استخدام هذه التكنولوجيا في العالم عام ١٩٩٣ وتقدم هذه الشبكة الكثير من الخدمات، فهي توفر كماً هائلاً من

(١٠٩) محمد انعم، الحكومة الالكترونية في الأردن، إمكانية التطبيق، رسالة ماجستير غير

مقبولة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠١، ص ١٥

(١٠٩) مومني التوري، مصر اليوم، ٢٠٠١، ص ٢٠٠

١- عرض المعلومات العامة: أي بعد إنشاء موقع على شبكة الانترنت فسيكون هذا الموقع يجب ان يتضمن معلومات كاملة عن صاحب هذا الموقع، سواء كان فرداً أم شركة أم مؤسسة حكومية، ويجب ان يكون هناك سهولة في الوصول إليه وسهولة في تبادل المعلومات.

٢- مشاركة البيانات: هناك الكثير من المعلومات المعبرة وغير المستغلة، وهما تتم بواسطة هذه الشبكة معالجة هذه البيانات ومساعدة المنظمات الادارية، وذلك من حيث ربط هذه الشبكة بعدة جهات قوية حيث تقوم هذه القاعدة بمعالجة التغيرات في البيانات من خلال وسائل آلية.

٣- الاتصالات التفاعلية: وهذا يتم تسهيل عمليات الاتصال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وبناء منصات حصة تلك، ضمن هذا المستوى يستطيع المشاركون في هذه الشبكة مناقشة كل المشاريع العائدة لمنظماتهم أو مؤسساتهم وكل ما يتعلق بالأمور المالية أو التشغيلية أو الأهداف.

ويعتبر استخدام هذه التقنية في منصات الأعمال تحدياً واحداً، حيث لا بد من العمل على توفير الأمن والأمنية لهذه التكنولوجيا، فهناك عديد من المخاطر التي تواجه شبكات الانترنت، خاصة في نواحي تجارية ومالية، كما أنه هناك بعض الموظفين قد يحاولون الوصول إلى هذه الشبكة والعمل على تغيير بعض المعلومات متعمداً، لذلك فإن عدم توفير الحماية لهذه الشبكات وعدم الحفاظ على سرية عملها يترتب عليه الكثير من النتائج السلبية، ومن هذه المخاطر والنتائج: تسرب المعلومات، والوصول إلى مواقع على شبكات طرق غير مشروعة، وتعمد أو إهمال المعلومات، وتوفير الحماية، وتتركز على هذه المخاطر نتائج سلبية تتمثل في: حرمان المعلومات المحترمة، الحد من فرص العمل على هذه المبرمج صافى في غير في الأوامر والتعليمات، الأمر الذي يصبح أكثر خطورة على عمل

وبعضها عند نشأت من حيث الاستخدام ومن حيث كمية المعلومات المتوافرة عليه، ويتم اصدار موقع حديد كل اربع نواحي، فالانترنت هو شبكة مستقلة تقوم بتوفير الاتصال بين عدة أشخاص، أو منظمات، أو ادارات وبشكل مباشر وأساليب متنوعة، الأمر الذي يشير إلى أن شبكة الانترنت تصب في حدودها حول قنوات الانترنت وليس قطاعت تكون تحت السيطرة في المجال المعروف، وهذه القطعة يمكن تحت سيطرة شركات أو هيئات وتكون متمركزة في ما يعرف (Web Site) تنطوي المجال للاتصالات بين الأشخاص والشركات، لتستخدمة لهذه التكنولوجيا، حيث لا يوجد شكل موحد لهذه الشبكة، بل تستطيع كل جهة تصميم هذه الشبكة وتطبيقاتها وخدماتها. وينتج عن استخدام شبكة الانترنت تحقيق فوائد عديدة منها: (١١٠)

١- ترشيد القرار: حيث تزيد الكفاءة عن طريق هذه الشبكة، فبالإمكان قياس وتقدير هذه الخدمات وتغيير كلفة الاتصالات وتقليل الاعتماد على الأعمال الورقية إضافة إلى توفير معلومات كبيرة بسر وسهولة.

٢- تحسين الفعالية: إن هذه الشبكات تساعد على زيادة فعالية المؤسسة، فهي تعمل على تسهيل المعلومات بين القطاعات والمؤسسات، وكذلك الأمر، فاستخدام هذه الشبكة يساعد على تطوير التنظيم الإداري بكل أشكاله ومستوياته.

- مستويات استخدام الانترنت (١١١)

هناك عدة مستويات لاستخدامات الانترنت، تتمثل في:

(١١٠) أحمد العرام، مصدر سبق، ٢٠٠١، ص ١٧.

(١١١) أحمد العرام، مصدر سبق، ص ١٨.

خدمات الحكومة الالكترونية الى منظمات الأعمال

للافادة من الخدمات الحكومية الالكترونية، لابد لمنظمات الأعمال من إنشاء واقع على شبكات الإنترنت، الأمر الذي يعني أن على هذه المنظمات لا ارباب استخدام من خدمات الحكومة الالكترونية، أن تقوم باستخدام تكنولوجيا العمل في الأعمال، وواجباتها، فالوصول الى هذه الخدمات سي تكثف عالية، لذلك تقوم الامور التجارية والنوٹ احبنا تقديم خدمات وتسهيلات مائية للوصول الى خدمات الحكومة الالكترونية. اضافة الى أن بعض المؤسسات المنتشرة في مناطق جغرافية هذه قد تواجه صعوبة في الوصول الى هذه الخدمات إلى عملية تقديم الخدمات والتشروعة للمواطنين وللشركات يتطلب توفير درجة كبيرة من الثقة الأفراد تجاه الحكومة، خاصة فيما يتعلق بدقة وأهمية المعلومات التي تقدمها الخدمات الى منظمات الأعمال كما تتضمن الخدمات الالكترونية المضمرة مع صير كل انواع للخدمات التي يحتاجها الفرد في جميع مراحل حياته، ومن

التسجيل في الأحوال المدنية والتعامل معها.

- الحصول على الخدمات الصحية.

- التعليم بكل انواعه.

- خدمات وزارة الداخلية وقطاع الدوائر الشرعية.

- خدمات وزارة العمل.

- الأراضي والمساحة.

النصب في الادارة، ذلك لأن من العمى على توفير حماية كاملة لهذه التكنولوجيا المتطورة.

- مقومات استخدام الحكومة الالكترونية

في حالة اربعة، لايسعد باستخدام هذه التكنولوجيا، وله ذلك من بعض على توفير بيئة خفية لادارة هذه الحكومات في هذه الاعمار، وتتضمن هذه البيئة:

١- الاتصال، لا لابد من العمى على توفير صمة مصالات فعلة حتى تستطيع الحكومات العمل على تيسر التبادلات والمعلومات مع غيرها من المنظمات او الدوائر او مواطنيها وكذلك مع القطاع الخاص والمواطنين، لخدمات تقديم الخدمات المطلوبة.

٢- العمل على إنشاء قواعد تكنولوجياية معنيت الترميز او التشفير، وذلك للتأكد من استخدام هذه التكنولوجيا سوف يكون ملائم ولا يمكن تحويل المعلومات والبيانات وترميزها للحفاظ على سرية هذه المعلومات.

٣- الاهتمام والتركيز على الزبائن.

٤- العمل على توحيد السياسات، وهذا لابد من ضرورة العمل على توحيد المعيير في جميع نوثر الحكومة بما في ذلك مداح الضلالت، والبرمجيات، واستخدام الحواسيب.

٥- توفير الموارد البشرية القادرة، فلكي تستطيع الحكومات تقديم الخدمات الالكترونية، لابد من تشغيل العاملين العاملين على التعامل مع هذه التكنولوجيا، والحفاظ على مستويات عالية من المهارات وتفرات من حاسن عقد برنامج تدريبية جيدة.

إضافة إلى كل ما يحتاجه المواطنون والعاملون من معلومات وبيانات ضرورية حول الحكومة وخدماتها. وحتى يحصل المواطن على هذه الخدمات، فإنه لابد أن توفر لهم بنية اتصال إلكترونية من شأنها ومن خلال هذه البنية شبكة الإنترنت، ست تعتبر تنمية احتياجات المواطنين بسرعة وبكفاءة عالية معتمد على الحكومة في العمل على تنمية المواطنين من مراكز حكومية واحدة، الأمر الذي يحفز على توفير التكاليف المادية والمعنوية، كما تعمل هذه الخدمة على تخفيف أعباء العمل وتقليل العمل الورقي.

- الخدمات الإلكترونية بين الدوائر الحكومية

تحتاج الحكومات في أداء أعمالها إلى اتصالات معفت والبيانات والمعلومات من مختلف دوائرها، لذلك فإن استخدام الأساليب التقليدية في العمل لنفس وتبادل المعلومات يحتاج إلى وقت كبير وتكاليف عالية، نستف من تبادل هذه الخدمات عن طريق الحكومة الإلكترونية هو السبيل الوحيد لحل هذه المشكلة والحفاظ على كفاءة هذه الخدمات وفعاليتها وجودتها، ويأخذ استخدام تكنولوجيا الحمت الإلكترونية بين الدوائر الحكومية الأشكال التالية:

١- استخدام البريد الإلكتروني E mail بين موظفي الدوائر الحكومية والدوائر

عسب

٢- استخدام نماذج وبيانات موحدة بين دوائر الحكومة.

٣- توفير خدمات كبيرة للمواطنين من خلال الوصول إلى خط اتصال on-line والعمل على تنمية مهارات العاملين بهذه الحكومات.

٤- تعزيز الجوانب الأمنية من خلال التحكم بوع وكمنة المعلومات المتداولة

٥- القيام بعمليات الرقابة والتقييم والمتابعة.

لصام تخبيل وزير منه الامور. ثلثه من موا - ب وزير مع وصرفت الحج

ويحفظ التواثر الحكومية معلومات حول طبيعة نشاطه وخدماته - - - - -
 - - - - - على موقع هذه التواثر على شبكة الإنترنت من أجل تبسيط أعماله اليومية.
 - - - - - هذه التباين و معلومات يتم تخزينه في قاعدة حفظ ولا يتم تلازمه فقام
 - - - - - والمصمت الحكومية الأخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة مشاركة هذه
 - - - - - مع بعض في استخدام هذه المعلومات وتداولها بشكل سهل وبسيط،
 - - - - - هناك معوقات تعيق تبادل هذه المعلومات منها: شعور بعض العاملين بأن
 - - - - - ومعلومات وبما أن بعض من نقاط قوة عمل هذه الدوائر، إضافة إلى عدم
 - - - - - سرعات تنمي عملية تبادل هذه المعلومات، وعدم وجود معايير مشتركة
 - - - - - الحكومة، الأمر الذي يعقد عملية تبادل واستخدام هذه التباين
 - - - - - المعلومات حيث إن المستوى المتكفي لاستخدام شبكة الإنترنت من قبل عمليه
 - - - - - بعض من العوائق التي تواجه وتحد من استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة،
 - - - - - في توزيع الخبرات وبعد المصاف تجعل عملية اتصال الخدمات الحكومية
 - - - - - دوائر الحكومة الإلكترونية في عبة الصعوبة، فلا توصيل هذه الشبكات إلى
 - - - - - مختلف المناطق وكلف مبالغ كبيرة.

الفصل الثامن

إعادة هندسة نظم العمل

مفهوم والأهمية

تتجه نظم العمل لتحديث كثيره نتيجة للعبور في السعة المحيطة
بها من مرض عليها. ضرورة التقدم بأحوال الكثير من التغييرات في بيئة التنظيم
وذلك هذه التغييرات، وليحد الحلول الملائمة للمشكلات التي قد تعيق ونعوق
في هذه النظم، تلك في احوال غير مألوفة جديدة أصبحت من أهداف
نظم المعاصرة كونه وبيئة فعالة لتطويرها وريده فعاليتها والفصل على
مبدأ تنظيمي قائم على التكيف مع المتغيرات والتحديات المعاصرة. وعلى
رأس من هذه التوجهات، إلا أن نظم العمل التي لا تتميز بحديث بكفاءة عالية،
تتأخر في تحقيق أهداف العمل، حيث يمكن ملاحظة بعض النظم
تتأخر بدرجة كبيرة من عدم المرونة في استجابه وأخرى عملها مع
تأخره على موكه التغيير في عييه بصعوبة فتتأخر في إدارة نهجه
تتأخر بقتصر على إدارة نهجه وريده حجم التنظيم الأمر الذي جعل البحث عن
التغيير في كل بعد أصبح أمراً في غاية الأهمية، وهذا ما تسعى إليه
نظم المعاصرة لإدارة حديثة تتسم في عهده هندسة نظم العمل فيها و
تتأخر في نهجه، وللهبزه على عهده البصر التوضيح بغيره وسحب نجاح غير كس
تتأخر في نهجه ونظم العمل الحديثة، والتجديد في نهجه، مختلف في كنهه.

الفصل الثامن

إعادة هندسة نظم العمل

المفهوم والأهمية

بواجه تطبيقات العمل تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة
التي تفرض عليها ضرورة القيام بتدخلات كثيرة من التغييرات في بيئة التنظيم
والمهمة هذه التحديات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تعيق وتعرقل
تلك التطبيقات، لذلك فإن التحول في تفسيرات جديدة أصبحت من أهداف
العمليات المعاصرة كونها وسيلة فعالة لتطويرها وزيادة فعاليتها والعمل على
إحداث تغييرات تنظيمية قادرة على التكيف مع المتطلبات والتحديات المعاصرة، وعلى
الاعتماد من هذه التوجهات، إلا أن نظم العمل الكلية لا تتغير أحداً بكفاءة عالية،
والتأثير قد يتعلق ببعض جوانب العمل، حيث يمكن ملاحظة أن بعض المنظمات
والتي تتصف بدرجة كبيرة من عدم المرونة في استجابتها وجرأت عملها مما
يؤدي إلى صعوبة على موكمة التغيير في غاية الصعوبة، والتطبيق الإداري لهذه
العمليات يقتصر على زيادة النمو وزيادة حجم التنظيم الأمر الذي جعل البحث عن
التغيير في كل بعد التنظيم أمراً في غاية الأهمية، وهذا ما تسعى إليه
المنظمات من مبادئ إدارية حديثة تتم في إعادة هندسة نظم العمل فيها أو ما
يسمى بالهندسة، والهندسة تعني إعادة النظر في وضع النظم والتخلي التزم عن كل
الأنماط والاعتماد العمل القديم، حيث أن هذا هو جديد مختلف، فهي كغيره أو

- مؤشرات تطبيق الهندرة

تحتاج التنظيمات الإدارية التي دراسته وتحليلها لنبئت العمل بصورة مستمرة، حيث تظهر هناك مؤشرات تدل على ضرورة إعادة النظر في الوضع القائم، ويمكن إجمال هذه المؤشرات في:

١ - المنظمات المتراجعة: ويظهر هذا التراجع من خلال الملاحظات أو الترميمات الاستطلاعية للوصول إلى معيير تدل على ضرورة احراء اعاده هيكلة العمليات، ومن هذه المعايير ارتفاع تكاليف التشغيل، وزيادة المشكلات بين العاملين، وتعرض عمليات التشغيل وتراجع الأداء.

٢ - المنظمات الساكنة: تلك التنظيمات التي في طريقها إلى التراجع من حيث عدم قدرتها على منافسة المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على تغيير أسلوب العمل وتطويرها، أو عدم القدرة على تحديث وتطوير الانظمة والقوانين المعمول بها.

٣ - المنظمات الفالجة: وتتمثل في المنظمات ذات الطموح العالي التي ترغب في تحقيق النجاحات والاستمرار في العمل وليس بالضرورة أن يكون هذا ما يظهر مشكلات في العمل، فهي مثل هذه الحالة تكون إعادة هندسة نظم العمل، الحل الوحيد لتحقيق هذه الطموحات.

- أشكال التغيير في منظمات العمل (١١٤)

تحتاج بيئات العمل إلى ادخال منخات جديدة للحفاظ على التنظيم وتحسين أدائه، وهذا لابد من معرفة أشكال التغيير التي تواجه منظمات العمل، وهذه الأنماط هي:

الأعمال. إلى الهندرة يعني البدء من جديد بإعادة النظر في التنظيم القائم وليس إصلاح أو ترميم هذا الوضع. (١١٢)

ومن هذا التعريف يلاحظ أن إعادة هندسة للعمل، تعني التحلي عن أداء العمل بالطرق القديمة، والسر على ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة، لذلك ينطوي للهندرة أو إعادة هندسة عمل وإجراءاته، بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم لعمليات الإدارية وعمليات التشغيل بصورة جذرية لغايات الحصول على تحبب جوهرية في الأساليب والإجراءات ومعالجة الأداء وبالتالي يمكن تناول مفهوم من خلال خصائص معينة تتمثل في: (١١٦)

١ - خصائص لسمية: وهي خصائص تتناول البحث في كيفية القيام بالعمليات الإدارية وطرق وسبل التشغيل مما يدعو إلى إعادة النظر في كل الأساليب المستخدمة في أداء الأعمال.

٢ - خصائص جذرية: حيث تغييرات جذرية في كل ابعاد التنظيم وليس العمل على إعادة ترميم بعض ما هو قائم، بل التخلص من كل ما هو قديم في أساليب وطرق العمل وكذلك لبناء التنظيم.

٣ - خصائص متطورة: أن إعادة هندسة نظم العمل، تتطلب العمل على إحداث تغييرات يترتب عليها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في كل انظمة وعمليات التنظيم.

٤ - العمليات: وهنا يجب مراعاة احدث التغيير في المهام والنشاطات وأساليب وإجراءات تحقيق تلك تدلا من التركيز على بيئات العمل.

(١١٢) مايكل هامر وجيمس ناش، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، الهندرة، دعوة

صريحة للثورة الادارية الجديدة، شعاع، مصر، ١٩٩٥، ص ١٩.

(١١٣) مايكل هامر وجيمس ناش، مرجع سابق، ص ٣٦، ٣٩.

(١١٤) اسام عبد الرحمن الحناني، لتغيير ٥٠٠ في تطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة،

ع ٦٧، يوليو، ١٩٩٠، ص ٥٩.

١ - التعبير الشامل، وحمل كل السطيم مثل حوسبه.

٢ - التعبير الحرشي، ويتضمن إحداث تغييرات حربية، مثل تغيير الآلات والاحهره

٣- التغيير المادي، لحدث تغييرات في بيئات العمل المادية.

٤ - التغيير المعنوي، وهو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.

٥ - التعبير السريع، وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير.

٦- التغيير التدريجي، وهو تغيير يحتاج الى فترة زمنية طويلة.

- الجهات المسؤولة عن تطبيق الهندرة (١١٥)

بعد إجراء الدراسات على المنظمات الإدارية التي تظهر عليها المؤشرات الدالة على حاجتها الى تطبيق مفهوم الهندرة، فإن العملية تتم من خلال:

١ - القائد: وهو الجهة القيدية لعريق العمل حيث من الصعب اتمام العملية دون وجود القائد، ودوره يكون بعد اتمام الدراسات والمنطلقات اللازمة لقيام بذلك، فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوزيع الأنوار على الأفراد والعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم في إعادة دراسة نظم العمل وتطبيق مفهوم الهندرة.

٢ - مسؤول العملية: وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بتطبيق هذه العملية، حيث يقوم المسؤول عن توجيه العملية على مستوى أكثر تحديدا من دور قائد العملية، ويكون دوره هذا الاشراف على سير العملية حيث يقوم بتشكيل فريق مؤهل له كل التسهيلات والموارد اللازمة، لعمل على التنسيق والتعاون وبناء الملاحظات.

٢ فريق الهندرة: وهو الفريق الذي يقوم بتنفيذ عملية الهندرة، حيث يقوم الفريق باتخاذ الإجراءات البعيدة، واختيار الفريق من أعضاء من داخل وخارج المؤسسة، وذلك للاستعانة بخبراتهم وطرح أفكار جديدة.

٣ - اللجنة الموجهة: وهي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يقومون بتطوير سياسات و استراتيجيات الهندرة لكنية ومراقبة تطبيقها، ومواجهة المشكلات والمشكلات التي قد تواجه عمل الفريق، والعمل على تحديد الأولويات وتوزيع الموارد المالية.

٤ - منسق الهندرة: وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة والقيام بعمل التنسيق بين المشروعات المتعددة، ويقوم المنسق بالأنوار التالية:

١. تقديم المساعدة لأصحاب العمليات وفريق الهندرة.

٢. تنسيق جميع أنشطة هندرة نظم العمل.

- متطلبات تطبيق الهندرة

تتركز الهندرة على دراسة العمليات التنظيمية، حيث تتطلب ضرورة تجميع العمليات التنظيمية الضرورية واللائمة لإنجاز خدمة أو تقديم سلعة في مكان واحد، أي العمل على إنشاء بناء تنظيمي جديد، وإحداث وظائف جديدة مع ممارسته المعهيد الإدارية الحديثة، كالتقويض، والهيكل التنظيمية المسبقة، واللامركزية، وينطبق الاشراف، أي اعادة النظر في العمليات الإدارية رغبة في توفير صلاحية أكثر لفريق العمل، واعطاء استقلالية أكثر ودرجة عالية من التمروية والاعتماد على ممارسة الأساليب الادارية التقليدية، وتتطلب هذه الأمور ضرورة توافر مجموعه من المتطلبات تتمثل في: (١١٦)

١- مطالبه التنظيمات بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الحصول على سلسلة المواصفات ISO 9000 على خدماتها وكذلك السلع المنتجة.

٢- أن تكون هناك حجة وضرورة من الإدارة العليا بضرورة تطبيق مفهوم الهندرة.

٣- ضرورة دعم الإدارة العليا.

٤- العمل على ابتكار أساليب عمل جديدة وتوافر كودات بشرية مدربة.

٥- التركيز على العمليات وليس الادارات.

٦- التركيز على نوعية وطبيعة فرق العمل القائمة على تطبيق مفهوم الهندرة.

٧- الاعتماد على التخطيط العلمي والدراسات ذات المحتوى الاقتصادية.

٨- العمل على نوعية وترغيب العاملين بأهمية هذا المفهوم الجديد.

- التغيرات المترتبة على تطبيق الهندرة

يتطلب تطبيق الهندرة حدوث تغييرات في كل العمليات التنظيمية من خلال إعادة تصميم البناء التنظيمي من جديد، إضافة إلى التعيرات التالية: (١١)

١- تتحول وحدات العمل من ادارات وظيفية الى فرق عمل.

٢- تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة.

٣- يتحول دور الموظفين من العمل الرقابي الى العمل المستقل.

٤- يتحول الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعليم.

٥- يتحول التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الأنشطة الى النتائج.

(١١) كمال دوير الدين، السلوك الإداري والتنظيمي ونموذج السلوكية، مؤسسة لوراو للنشر

والنوزيع، ط١، عمان- الأردن، ص ٣٥.

تتحول معايير الترقية من الأداء الى الخبرة.

تتحول القيم من حمائية الى التاجية.

يتحول المدبرون من مشرفين الى موجهين.

١- يتحول المسؤولون من مراقبين الى قياديين.

لوائح تطبيق الهندرة

ينترتب على تطبيق الهندرة أو إعادة هندسة نظم العمل الكثير من الفوائد منها: (١٢)

١- منح الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهذا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخصيص تكاليف وتجنب الازدحام والفوضى وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

٢- تتحول الأعمال من مهام بسيطة الى أعمال مركبة؛ بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل، بشكل يؤدي الى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال.

٣- تربية من استقلالية الأفراد في أداء المهام، وهذا ناتج عن دور الهندرة في تشغيل الأفراد الفذرين على المبررة وتأسيس قواعد العمل والاندفاع والابتكار

٤- شجع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتعمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.

٥- يتم مكافأة الأفراد وتقييم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وشكل جماعي.

(١٢) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، اساليب ومناهج حديثة، ط١، عمان، دار وائل

للنشر، ١٩٩٩، ص ٢٦٧.

٦. يعمد التمسك به على تعبير النفع التنظيمي ثمانيه حيث يصحح أداء العمل والاهتمام بالعملاء هو من لولويات العاملين.

٧. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات بوزن فصر هذه العملية على المديرين.

٨. يهدف حصوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى الحد من العديد من الحصوات في وقت واحد، ضده إلى تقليل الوقت بين حصوات العمل.

الفصل التاسع

تحليل نظم العمل

المفهوم والأهمية

يهدف التحليل إلى التعرف على ابعاد البناء التنظيمي وعلى الإحرازات والأساليب التي تستخدم للوصول إلى الأهداف، فتحليل التنظيم يشير إلى الدراسة التحليلية الشاملة لكل المتغيرات التنظيمية الداخلة في أداء المهام، إضافة إلى تحليل المناخ التنظيمي بما في ذلك بيئة العمل الداخلية والخارجية حتى تتمكن الإدارة من تسهيل أداء المهام وتحديد المعوقات والمشكلات، كما يمكن القيام بإحداثيات متغيرات على البناء التنظيمي بكل أبعاده شاملاً الوظيفة ومتطلباتها وأهدافها، والتحليل يركز على دراسة الوظيفة ومتطلباتها ووضعها ومواصفاتها لكي تستطيع المنظمة التحال على عناصر جديدة للوظيفة أو العمل على تصميم الوظائف لكي تتلاءم مع بيئتها التنظيمية والقرارات المتوفرة في شأ عليها. فتحليل الوظائف يعني تحديد المهام والنشاطات التي يقوم بها شاعل الوظيفة وكذلك الأساليب والعمليات وتحديد مدى ملائمة الوظيفة لقدرات الفرد إضافة إلى الرغبة التحفيزية في الدافع والنمو الوظيفي والعمل على تحليل القرارات الإدارية المتعلقة بالوظيفة وتحديد العمق الوظيفي والنطاق الوظيفي. فهذه النطاق الواسع والنطاق الضيق، وهذا يتحدد بتحديد المهام والنشاطات والمسميات الوظيفية.

لقد نزلت على الاهتمام بتحليل نظم العمل خاصة التحليل الوظيفي الأهمية دراسة الحواك النفسية والاجتماعية عند تحليل وتصميم الوظائف؛ إضافة إلى

التحقيق في العلاقة بين الأفراد ووظائفهم، بحيث يتم تصميم الوظيفة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، كما يساعد التحليل على معرفة الوظائف والإجراءات وعناصر بيئة العمل التي لها تأثير منبهي على دافعية الأفراد للعمل، فخصائص العمل والتنظيم يجب أن تساهم بفعالية في إطلاق طاقات الأفراد في الأداء والابتكار.

١- تصميم الوظائف ومراحلها

يلعب تصميم الوظائف دوراً أساسياً في زيادة كفاءة وفعالية الوظيفة. إضافة إلى تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية لكل من التنظيم والأفراد، لذلك نقسم مراحل تصميم الوظائف إلى: (١١٩)

١- مرحلة التخصص والتمهيط

لقد أشار الفكر الإداري في مراحله الأولى إلى مفهوم التحليل الوظيفي، حيث ركزت الإدارة العلمية في دراستها وتحليلها إلى ضرورة العمل على دراسة الحركة والوقت في محاولة لإيجاد الطريقة المثلى في أداء الأعمال، ومن ثم تصميم الوظيفة بشكل يساعد على أداء الأعمال بدقة وكفاءة عالية، وهذا دليل على مراعاة التخصص في تحليل وتصميم الوظائف، وضرورة تكرار العمل لأكثر من مرة وبالطريقة نفسها، أي تمهيط الوظيفة، لذلك يلاحظ أن المحاولات الأولى في تحليل وتصميم الوظائف كانت من نتائج الإدارة العلمية، تلك المحاولة التي ساعدت إدارته على فرض المزيد من الإجراءات الرقابية وتقليل التكاليف ومراعاة الوقت مع التركيز على استخدام الحوهر، وهذا يلاحظ أن الإدارة العلمية ساهمت في تحديد

(١١٩) ميريس، دكتور. قدم أثر تخصص تصميم الوظيفة على نجاح السلوكية لمصطفى

تصميم الوظائف ودوره في تحسين الأداء، في الوظائف الوظيفية، في
مرحلة زيادة الأعباء الوظيفية: والزيادة على أهدافهم وواجبات
الوظائف جديدة للوظيفة بحيث يفترض من العمل القيام بهذه الوظائف، دون
الرجوع إلى التخصص السابق، وتوزيع العمل على أكثر من عامل، وهذا دليل
على ضرورة تنمية مهارات الأفراد وزيادة خبرتهم ومعارفهم العلمية والعملية.
وقد أدى هذا التصميم في الوظائف إلى شعور العامل بأهميته أمام الإدارة،
والتي تحسن العلاقات الوظيفية وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كما ترتب
على هذا التصميم زيادة في الإنتاج، وانخفاض نسبة الغياب وتقليل التكاليف.
مرحلة الإثراء الوظيفي: لقد أشار هيرزبيرج في نظرية (دات المتعيرين) لهذا
الموضوع، حيث ساهم في تصميم الوظائف من حيث النظر إلى مجموعة من
العوامل: العوامل المتعلقة بسياسات المنظمة وإدارتها، وطبيعة الإشراف
، ظروف العمل، والأجور، والأمن الوظيفي، وأطلق على هذه العوامل
العوامل الوقائية. أما المجموعة الثانية، التي ساهمت في تصميم الوظيفي،
فمعلق بمحتوى الوظيفة، وتشتمل على الشعور بالإنجاز، وتقدير جهود الأفراد،
، نمو الوظيفي، والمسؤولية، وكذلك تطرق إلى أن توافر المجموعة الأولى لا
تؤدي إلى الشعور برضا العاملين، بينما تساهم المجموعة الثانية بزيادة شعور
العاملين بالرضا عن العمل وعن الأداء، وهذا ما تناولته هيرزبيرج تحت مفهوم
إثراء العمل، وبناء على ذلك يلاحظ أن محاولات تناولت ضرورة النظر من
جانب في إعادة تصميم وتحليل الوظيفة بشكل يؤدي إلى زيادة الدوافع الداخلية
عند العاملين، وهذا ما يعرف عند هيرزبيرج بالإثراء الوظيفي. فالإثراء في
مفهوم هيرزبيرج هو إعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل

مريدا من الأسفلية والعلوية بما يؤدي إلى رضاء ومن ثم العمل على
المزيد من الجهود للابتكار والابداع.

أما نوربر ولورنس ١٩٦٥، فقد تناولوا الآثار الوظيفية من خلال ضوء
توافر ستة معايير يجب توافرها في الوظيفة حتى نحصل على ما يعرف بالإنجاز
الوظيفي، وتتضمن هذه المعايير: التنوع، والمسؤولية، والاستقلالية، والتفويض،
والاعتمادية، والمهارة، والمعارف المطلوبة، وقد أشار كل منهما إلى أن توافر هذه
المعايير يترتب عليه تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي. أما ترست
وديفر، فقد بحثا في موضوع تصميم الوظيفة وتحليلها من خلال ما أشارا إليه من
أن التنظيم يتكون من عنصرين: العصر الإنساني والعصر التكنولوجي، وبالتالي
حتى تستطيع أي منظمة الوصول إلى أهدافها، فإنه يجب عليها مراعاة كل من العصر
الإنساني والتكنولوجي في دراسة التنظيمات أو في تصميمها أو في دراسة الوظيفة
والوظائف وواجباتها. كما تطرق هكمر في دراسته حول تصميم الوظائف إلى
تأثير ودور وأهمية التصميم في سلوك الأفراد العاملين، حيث أشار إلى أن هناك
وظائف تؤدي إلى زيادة الدافع لدى الفرد العامل بصورة تجعله أكثر إنتاجية
وأكثر ابتداءً وأكثر رضا، وأن هناك وظائف لا يترتب عليها تحريك الحوافز
الداخلية عند الفرد، الأمر الذي يعني أن تصميم الوظائف يجب أن يأخذ بالاعتبار
أهمية الوظيفة ومسميتها، ولشكل رقم (١٤) يوضح أبعاد الوظيفة الواجب
مراعاتها عند تصميم الوظائف.

منزل (۱۱)



يلاحظ من الشكل أن الأبعاد العظمى للفرع ونتائج سلوكية، فمستوى الفرع
فيه عمله والمسؤولية التي يقوم بها، وكذلك معرفة نتائج عمله تؤدي إلى شعوره
بالحب للفرع. الأمر الذي يعكس على سلوكه الشخصي التعليمي هو - أكثر من
العمل على الفرد وعلى المنظمة، ولكنه في حالة عدم مراعاة هذه الجوانب في
العملية التعليمية، فإن النتيجة هي سلوك سلبي يعود على المنظمة وعلى الفرد.
من مثير للاهتمام أن الشكل رقم (١٢) حيث يعمل بؤرة العمل أو فلسفه
في شعوره بالاهتمام والمسؤولية، ومن ثم يؤدي ذلك إلى نتائج جيدة.
في الواقع عمل ذاتية عالية، ومستوى عالٍ جداً، ويرجع إليه العديد من

الوظيفي، لذلك يلاحظ من هذا النموذج أن هذه الأسس لابد من مراعاتها من قبل الإدارة العليا والمخططين عند القيام بالبناء التنظيمي.

- نتائج تصميم الوظائف

بعد تصميم الوظائف من مقومات نجاح المنظمات الإدارية، فأحياناً يحدث للتنظيم إلى إحداث تغييرات جديدة في مهام ووحدات بعض الوظائف الأمر الذي يتطلب ضرورة إعادة النظر في التصميم، والوصف والمواصفات الوظيفية، لذلك من أهمية وفوائد ونتائج إيجابية، ويمكن إجمال هذه الفوائد في إعادة تصميم الوظائف: (١٢٠)

١ تحقق تغييراً في سلوك العاملين. الأمر الذي يساعده على فهم ومعرفة سلوكه وكذلك سلوك الآخرين، فإذا تطلب تصميم الوظيفة إدخال مفاهيم ونشاطات ووحدات عمل جديدة، فإن شغل الوظيفة يتولد لديه الدافع من الداخل لاكتساب ومعرفة المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بهذه المهام الجديدة، ويعني ذلك للفرد بذلك أن تغييراً إيجابياً قد حصل في سلوكه الوظيفي.

٢ يؤدي إلى استمرار العاملين بالتوجه السلوك الجديد المطلوب للقيام بالعمل والواجبات الجديدة، الأمر الذي يصعب فيه على شغل الوظيفة الرجوع إلى أساليب عمل قديمة أو الرجوع إلى سلوك وظيفي سلبي.

٣ يعمل على إحداث تغييرات في أنظمة ومهام العمل الأخرى، فإن إحداث أساليب عمل جديدة أو مفاهيم جديدة يعني أن إدارة الأفراد، والخدمة الجوانب والرقابة لابد من تغييرها لكي تلائم ما هو جديد في المنظمة.

و التي إلى حدوث التغييرات، المفادير، للمهام، حيث يترتب على إعادة التصميم إحداث تغييرات في الوظائف وكذلك الأفراد.

العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف (١٢١)

هناك عوامل تؤثر على إعادة تصميم الوظائف، ويتفاوت تأثيرها وفقاً لموقعها ومفهومها، وتتمثل هذه العوامل في:

١ طبيعة الاختلافات بين العاملين: يختلف الأفراد العاملون فيما بينهم اختلافات كثيرة، منها ما يتعلق بالخصائص الشخصية والإدراكية والحمية، والاحتياجات، والتوقعات، ويترتب على هذه الاختلافات اختلاف في تصورات الأفراد نحو الوظيفة أو إعادة تصميم الوظيفة، فهناك أفراد لديهم قدرات عالية ومؤهلات عالية يترتب عليها اختلاف في سلوك الأفراد نحو أداء مهامهم، وهذه الاختلافات يجب مراعاتها عند القيام بإعادة تصميم الوظيفة وذلك من حيث عدة أهمها: مدى تحمل الفرد للمسؤولية، وقدرات الأفراد على أداء الأعمال، وندافع الأفراد، ومدى أهمية تغيير الوظائف بالنسبة للعاملين.

٢ درجة استخدام التكنولوجيا في العمل: ينبغي استخدام التكنولوجيا في العمل دوراً مهماً في تصميم الوظائف داخل المنظمات الإدارية، فتكنولوجيا العمل تشير إلى الطريقة التي يتم بها معالجة المشكلات مختلف أنواعها وتحويلها إلى محركات، وهذا لابد من معرفة درجة الاعتماد على التكنولوجيا في عملياته تحليل الوظائف واستخدام هذا التحليل في عمليات إعادة تصميم الوظائف، فبعض المستويات الإدارية تتمتع بدرجة عالية من المرونة، وهناك مستويات إدارية تعتمد الوظائف فيها على درجة عالية من التكنولوجيا، الأمر الذي يحول عملية إعادة تصميم الوظائف بهيئة التكاليف، لذلك لابد من التخطيط عند

القائم بتصميم و عدة تصميم الوظائف، حيث تعتبر عملية التعبير في الوظائف المعتمدة على التكنولوجيا في غاية الصعوبة، وذلك بحسب دراسة وتحليل وتحليل هذه العملية، ومعرفة أثر هذا التعبير على سلوك الأفراد.

٣- **الهيكل التنظيمي:** تختلف لهيكل التنظيم من منظمة إلى أخرى، فكل شكل من أشكال الهيكل التنظيمية له دور بارز في التأثير على أداء التنظيمي بكم ابعاده بما في ذلك الوظائف وتصميم الوظائف والعمليات وكذلك الإجراءات وأساليب العمل المعمول بها، فالهيكل التنظيمي لميكانيكي الذي يتميز بالتحصيل الشدائد، والحمولة في تحديد المهام والمسؤوليات يؤدي إلى صعوبة بلغة في عمليات التعبير على الوظائف، الأمر الذي يشكل تحدياً في وجه عمليات الأداء الوظيفي أو إعادة تصميم الوظائف، بينما يتوافر في الهياكل التنظيمية انصوية بدرجة عالية من المرونة في الهيكل، مع القدرة على التأقلم مع البيئة المحيطة، الأمر الذي يترتب عليه سهولة القيام بتصميم الوظائف والإجراءات وأساليب العمل.

٤- **سلوك القائد:** هناك دور كبير للقائد في التصميم ولبناء الوظيفي الفعّال، فبين لتبين للقيادة ان هناك درجة من الانسجام والتوافق بين حاجات العاملين والتصميم أو إعادة التصميم الوظيفي، فإن عليهم دعم ذلك وتسهيل عملية تحقيقه، أما ما وجدته القيادة أنه لا يوجد توافق بين حاجات المرونة وبين و عدة التصميم وأن ذلك لا يساعد على اندماج حاجاتهم فعلى قيادة العمل على إزالة كل المعوقات لتجنب هذه السلبية، وهذا الدور يبدو واضحاً من خلال تغيير القائد سلوكه نتيجة للتغيير في الوظائف.

وترتبط الوظائف مع مصدر أو عدة مصممها مجموعة من الأعمال التي قد تصيف وتدخل تحسب في الوظيفية، ويرتبط من كفاءتها وفعاليتها، وهذه الأعمال هي:

١- **تكوين وحدات عمل:** وهذا يجب مراعاة المهام والنشاطات واليات توريثها على الأفراد، مع ضرورة مراعاة المستوى التكنولوجي المستخدم، وعذالة عبء العمل، والمستوى التدريبي، والكفاءة. ويؤدي تكوين وحدات عمل إلى شعور الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، ففي حالة القيام بتكوين وحدات العمل، لابد من تحديد عناصر العمل الرئيسية ثم تجميع المهام في وحدات عمل.

٢- **صم المهام:** ويترتب على القيام بذلك، تحفيز حجم التكليف نتيجة لإنجاز عند كبير من المهام في مرحلة واحدة، أي بدل أن يقوم عند كبير من الأفراد بإتمام أعمال حرجية، تترك العملية لموظف واحد يقوم بذلك، الأمر الذي يؤدي إلى تكثير تكثيف التشغيل إضافة إلى شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به مما يولد عنده رغبة في الاندفاع والاندفاع.

٣- **قائمة علاقات مع العملاء (الزبائن):** تفتح عدة تحليل وتصميم الوظائف المجال لأقامة علاقة واضحة بين العاملين والزبائن. وهي علاقة مدسرة يترتب عليها تكوين اتجاهات ايجابية تؤدي إلى الحصول على تغذية عكسية لتطوير أو تغيير المنتج، كما يترتب على ذلك تحمل المسؤولية وبيان المعايير التي تساعد الزبائن على إصدار الأحكام على جودة المادة المنتجة أو جودة الخدمة المقدمة.

يعرف Hall ، المسار الوظيفي أو المهني، بأنه انشغال الفرد للسلسلة المعرفية من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بحركات العمل والأنشطة خلال حياته. الفرد (122)، حيث يمر الفرد خلال حياته العملية بعدد من المراحل المتضمنة أهدافاً وتوجهات تختلف عن أهداف وتوجهات المراحل الأخرى. وتنقسم هذه المراحل إلى: (123)

مرحلة الاستكشاف: تتمثل هذه المرحلة في أول عمل وظيفي يحصل عليه الفرد بعد الحصول على المتطلبات والمؤهلات العلمية، حيث يحاول الفرد تحقيق مرحلة من التوافق والانسجام رغبة في تحقيق حاجاته ومتطلباته وأهدافه، وفي هذه المرحلة تتولد لديه الرغبة في معرفة الدلائل وما هو متوفر في سوق العمل، ويستخدم قدراته للحصول على المعلومات الدقيقة حتى يتخذ القرار الرشيد.

مرحلة التأسيس: وبعد شعور الموظف بتدور مرحلة الاستكشاف، فإنه ينتقل إلى هذه المرحلة حيث يستطيع النجاح في اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته وانتمائه في أنشطة العمل، وهذه المرحلة تتضمن:

التجربة: وخلال هذه الفترة يتوصل الفرد إلى قدرة بأن اختياره ملائم، أما إذا توصل إلى غير ذلك فإنه سوف يبدأ بالبحث عن مهام ووظائف جديدة.

الاستقرار: ويتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق مرحلة من الاستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمام بصورة

(122) D. L. Hall - Careers in organization - Santa Monica: Calif. Good year Publishing
1979, P.4.

(123) Ibid, P. 57

كثير في تحصيل مساره الوظيفي، وتحديد ما يحتاجه عمله من مهام ومتطلبات وكفاءات جديدة.

مرحلة الأمانة: وفي هذه المرحلة يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فهو يمر بفترة يطلق عليها أمانة منتصف العمر، حيث يبدأ بمرجعة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من إنجازات وأهداف وما لم يحققه، ويبدأ بتقدير مساره الوظيفي استعداداً لاتخاذ قرارات في غاية الصعوبة تتعلق بمستقبله واحتمالاته، ويواجه شعوراً قد يكون سلبياً، ويرداد توتراً ويبدأ بالتراجع الصحي وفقدان مساندة زملائه له.

مرحلة المحافظة على الوظيفة: وبعد مراعاة الفرد وتقييمه لمساره الوظيفي في المراحل السابقة، وتجاوز مرحلة عمرية معينة فإنه يرداد تمسكاً بالوظيفة، فإذا كنت تبحث المراجعة الإيجابية بدء على ما حققه من طموحات وأهداف، فإنه بهذه المرحلة يرداد حرصاً وانتماء لمكان عمله، أما إذا كانت نتائج تقييمه سلبية فسوف يتراجع في سلوكه وفي أدائه.

مرحلة الانحدار: وهي مرحلة تراجع في المجالات كافة، وهذا يبدأ الفرد بالاستعداد للتقاعد ومغادرة مكان عمله، ويصبح دوره في هذه المرحلة استشارياً وعلى درجة كبيرة من الانسحاب إضافة إلى توقيعه ونقله لمرحلة التقاعد والتدبير والاستعداد لتحقيق أهداف أخرى، وهذه المراحل هي مودج يعتمد على وصف المراحل التي يمر بها الفرد أثناء مساره الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (١٥)

١ - المسار الوظيفي ومراحله

يعرف Hall ، المسار الوظيفي أو المهني، بأنه فترات الفرد للسلماء المتعلقة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بحرات للعمل والأنشطة خلال حياته الفرد (١٢٢)، حيث يمر الفرد خلال حياته العملية بعدد من المراحل المتضمنة أهدافاً وتوجهات تختلف عن أهداف وتوجهات المراحل الأخرى، وتتبع هذه المراحل في: (١٢٣)

١ - مرحلة الاستكشاف: تتمثل هذه المرحلة في أول عمل وظيفي يحصل عليه الفرد بعد الحصول على المتطلبات والمؤهلات العلمية، حيث يحاول الفرد تحقيق مرحلة من التوافق والانسجام رغبة في تحقيق حاجاته ومتطلباته وأهدافه، وفي هذه المرحلة تتولد لديه الرغبة في معرفة الدائل وما هو متوفر في سوق العمل، ويستخدم قدراته للحصول على المعلومات الدقيقة حتى يتخذ للقرار الرشيد.

٢ - مرحلة التأسيس: وبعد شعور الموظف بتجاوز مرحلة الاستكشاف، فإنه ينتقل إلى هذه المرحلة حيث يستطيع النجاح في اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته واندماجه في أنشطة العمل، وهذه المرحلة تتضمن:

• التجربة: وخلال هذه الفترة يتوصل الفرد إلى قاعدة من اختياره ملائم، أما إذا توصل إلى غير ذلك فإنه سوف يبدأ بالبحث عن مهام ووظائف جديدة.

• الاستقرار: وينتج لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الاستقرار في محتاه الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمام بصورة

وكفاءات جديدة.

• مرحلة الازمة: وفي هذه المرحلة يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فهو يمر مرة يطلق عليها زمة منتصف العمر، حيث يبدأ بمرحلة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من انجازات وأهداف وما لم يحققه، ويبدأ بتقيد مساره الوظيفي استعداداً لاتخاذ قرارات في عية الصعوبة تتعلق مستقبله واحتياجاته، ويواجه شعوراً قد يكون سلبياً، ويزداد قوتراً ويبدأ بتراجع الصحي وفقدان مساندة زملائه له.

٣ - مرحلة المحافظة على الوظيفة: وبعد مراعاة الفرد وتقييمه لمساره الوظيفي في المراحل السابقة، ويتجاوز مرحلة عمرية معينة فإنه يزداد تمسكاً بالوظيفة، فإذا كانت نتائج المراجعة ايجابية بناء على ما حققه من طموحات وأهداف، فإنه بهذه المرحلة يزداد حرصاً وانتماء تمكن عمله، أما إذا كانت نتائج تقييمه سلبية فسوف يتراجع في سلوكه وفي أدائه.

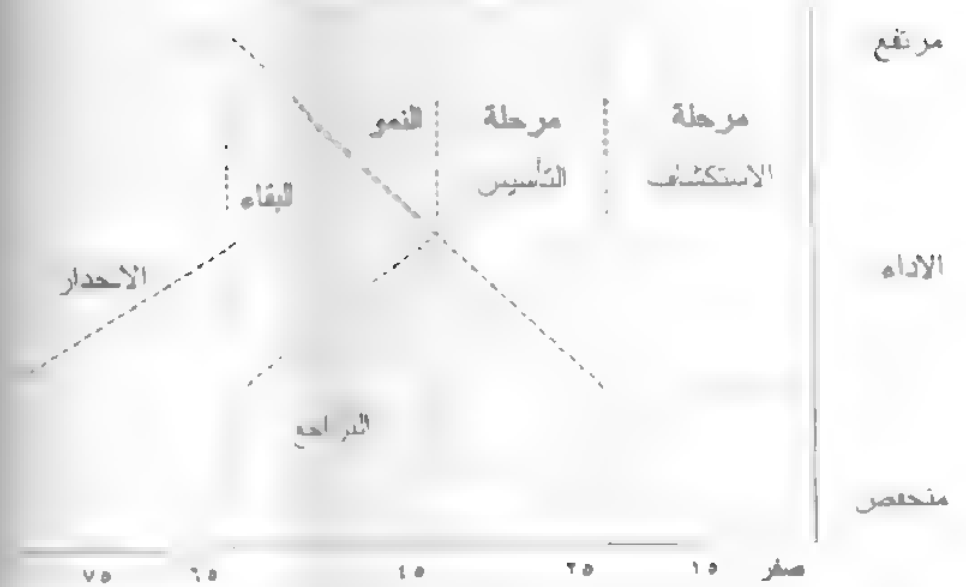
٤ - مرحلة الانحدار: وهي مرحلة تراجع في المجالات كافة، وهنا يبدأ الفرد بالاستعداد للتقاعد ومعايرة مكان عمله، ويصبح نوره في هذه المرحلة استثنائية وعلى درجة كبيرة من الانسيابية ضافة إلى توقعه وتقبله لمرحلة التقاعد وتساءل والاستعداد لتحقيق أهداف أخرى، وهذه المراحل هي نموذج يعتمد على وصف المراحل التي يمر بها الفرد بدءاً من مساره الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (١٥)

(122) D.T. Hall Careers in organization, Santa Monica: Cahn Good Year Publishing

1979, P 4

(123) Ibid, P 57

مراحل تطور المسار الوظيفي



المصدر: سمير عسكر، المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في منظمات المدينة، المجلد العربي للإدارة - المجلد ١٤، العدد ٢ ربيع ١٩٩٠، ص ٥٠.

- دراسة العمل (١٢٤)

تتضمن دراسة العمل، دراسة وتحليل كل ما يتعلق بأداء العمل من أساليب وإجراءات ونماذج وخرائط ورموز، إضافة إلى قياس الوقت، وذلك لتحديد الوقت المعياري اللازم للقيام بكل عمل (خطوة) مهمة، وبحسب بعض الممارس الذي يشترط وجوده لأداء هذه المهام، مع الافتراض أن بيئة التنظيم توفر فيها كل متطلبات العمل الضرورية، فدراسة العمل تتضمن دراسة الطريقة ودراسة الوقت.

(١٢٤) مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ص ١٥٨.

دراسة الطريقة

هي منهجية هي المنهج المصمم لدراسة الخطوات اللازمة لأداء العمل، تهدف هذه الطريقة إلى :

- ١ التعرف على الأساليب القائمة في أداء العمل لعلايت تطويرها أو تحسينها أو إدخال أساليب عمل جديدة.
 - ٢ تطوير مهارات وقدرات العاملين والتعرف على احتياجاتهم ورغبتهم واتجاهاتهم حول الأساليب المستخدمة.
 - ٣ العمل على دراسة الوقت أو تحديد ما يعرف بنقطة المعياري المطلوب لأداء المهام.
- : تقليل التكاليف واختيار الطريقة الأكثر ملائمة أو أسلوب العمل الأكثر ملائمة وقلل كلفة.

- مراحل دراسة الطريقة (١٢٥)

لأولاً: مرحلة التخطيط، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

١- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المتطلبات المالية اللازمة للدراسة، إضافة إلى تلك ذات من نوعية العاملين بنوع وأهداف وأهمية الدراسة ضرورة تحديد ما هو مرغوب دراسته، أي تحديد الحالة والمكان وأسلوب العمل مع بيان أهمية دراسة هذه الحالة وما هي الفوائد المتوقعة من دراسة ذلك، وما هي التغيرات التي سوف يتم إدخالها بعد انتهاء الدراسة.

٢- تجهيز وتحضير ما يحتاجه الدراسة من أدوات ومعدات وأجهزة ضرورية.

ثانياً: مرحلة جمع المعلومات والبيانات

وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة طريقة العمل، حيث يعتمد نجاح وفعالية هذه الطريقة على مقدار ما يتم جمعه من بيانات ومعلومات ومن ثم العمل على تحليلها وشرحها. وفي هذه المرحلة يتم استخدام حرائط سير الإجراءات ورموزها لتسهيل وتصميم استخدام هذه الطريقة، وتسهيل عملية دراستها، فقد يتم استخدام الرموز المنسقة برموز حرائط سير الإجراءات مثل الدائرة، والمثلث، والمربع، والمثلث المعكوس، وغير ذلك مما يلزم للقيام بهذه الدراسة. هذه الرموز يتم استخدامها لدراسة إجراءات العمل الإدارية ودراسة أساليب العمل المستخدمة. أما في دراسة أحدث لدى العاملين، فإنه يتم استخدام استبانة يتم تطويرها لهذه الأغراض. وأما في دراسة المعدات والآلات، فإنها تستخدم استبانة خاصة لبيانات هذه الدراسة، وهذا يترك على فريق الدراسة في هذه المرحلة استخدام كل ما يلزم للقيام بذلك.

وكذلك يتم دراسة حركة الأفراد العاملين أثناء تقلبهم داخل منظماتهم الإدارية بما في ذلك دراسة الوقت للاراد والوقت الفعلي اللازم لإنجاز المهام والولجيات.

ثالثاً: مرحلة عرض وتحليل المعلومات

وهنا يتم دراسة ما يتم جمعه من معلومات وبيانات لأغراض تحليلها وفق منهجية علمية تستخدم بها اللغة الاحصائية لحجب العلاقات والحصول على نتائج إيجابية يمكن الاستفادة منها، وهي عمليات الحذف من استخدام وسائل تبسيط التحليل مثل الرسوم البيانية والأشكال المساعدة في الوصول للأهداف بصورة واضحة، كما لابد من استخدام ما يعرف بالاحصاء السريعة للأفراد، وهي لوحات يتم تصميمها بهدف تسجيل ما يفعله الأفراد من عمل وحركات وشططات. كما يتم استخدام ما يعرف بلوحة العمليات لتتبعه تلك المعدات بهدف الحصول على وصف كامل لكل ما يتم داخل المنظمة الإدارية.

أخيراً: مرحلة التحليل النهائي

وبذلك لنحسب كل ما سبقه من إعداد من خطط ومعلومات أصغر إلى هذه المعلومات والعمل على وضع حلول ملائمة لها، كما لابد من تحديد الأساليب للوصول إلى البديل الأمثل في أداء الأعمال.

وبستخدام طريقة العمل منهجية البحث العلمي لحل المشكلات والوصول إلى حلول مثالية، لتسهيل العمليات لتبسيط الإجراءات والتخلص من كل ما هو غير ضروري، وعلى القام بهذه الطريقة ان يستخدم كل الأدوات والمتطلبات اللازمة للقيام بهذه المهمة.

قياس العمل. (١١) يقصد بقياس العمل، تحديد الوقت اللازم لأتجاز الأعمال، أي حسب الوقت المعياري مع ضرورة توافر البيئة التطبيقية الملائمة وبكل عناصرها، ومحاكاتها للارمة لأداء الأعمال، وتتم طريقة قياس العمل من خلال المراحل التالية:

١- الاستفادة من التجارب السابقة.

٢- دراسات الإنتاج.

٣ الملاحظات.

وبالنسبة للمرحلة الأولى، الاستفادة من التجارب السابقة، يتم فيها الاعتماد على استخراج متوسطات الإنتاج لفترات زمنية سابقة، بحيث يتم تحديد إنتاج كل فرد وداء عليه يتم استخراج متوسط الإنتاج لاعتمده مؤشراً على إنتاج العميلة العاملة، وهذه الطريقة يعتمد عليها لأغراض التخطيط والتأكد من ان كميته العمل وطريقته تسير بالصورة الصحيحة، كما تشمل هذه الطريقة على تحديد

(١٢٦) مصطفى عبيد ومحمد زكي، دراسة العمل، القاهرة، مطبعة النهضة مصر، ١٩٧٦،

ص ١٧.

الفصل العاشر

تقويم الأداء

المفهوم والأهمية

تسعى التنظيمات الإدارية بأنواعها كافة إلى اتخاذ أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية والفرعية وتكاليف معقولة، لذلك فإن من عاة البناء التنظيمي الحديث وكل عناصره، إضافة إلى اتباع النهج الإداري الملائم الذي يعتمد عليه التنظيم في الوصول إلى الأهداف ومراعاة البيئة وتغيراتها ومراعاة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية إعداد تقويم المؤسسة المؤسسي والفردي تعتبر من مقومات نجاح التنظيمات الإدارية الحديثة، ولذلك نحرص هذه المخططات على أن يكون أدائها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عالٍ من الجودة.

ويُعرف تقويم الأداء نوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهميته تقويم، فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم، وهذه العملية الإدارية، فقد اشتهر Wexley and Latham في تعريفهما لهذا المفهوم على أنه وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتبطة بعملية التقويم، يمكن للمؤسسة تحديد سياساتها بخصوص التوجيه والتنظيم.^(١١٢) كما

(١١٢) J. Robin Wexley, Peter Latham and Martin Doyle, *Human Resource Management*, Boston, PWS.

الفصل العاشر

تقويم الأداء

المفهوم والأهمية

تسعى التنظيمات الإدارية بأنواعها كافة إلى إحراز أفعالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية وتفعيلية وتكاليف معقولة، لذلك فإن من عدة لنقاء التنظيمي الحيد وبكل عناصره، إضافة إلى إتباع النهج الإداري الملائم الذي يعتمد عليه التنظيم في الوصول إلى الأهداف ومراعاة البيئة وتغييراتها ومراجعة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية تقويم الأداء بشقيه المؤسسي والفردية تعتبر من مفومات نجاح التنظيمات الإدارية لحسنه، ولذلك نحرص هذه المصطلحات على أن يكون أدؤها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عال من الجودة.

ويلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات، وبتيجة لأهمية هذا المفهوم، فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم، وهذه العملية الإدارية، فقد أشار Wexley and Latham في تعريفهم لهذا المفهوم على أنه وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرشدة لعملية العمل، يمكن للمنظمة تحديد سياساتها بخصوص توجيهه والتطوير، كما

(٢٢) Robin & James Pearce, Human Resources in Public Sector, P180

تقويم الأداء المؤسسي

يعتبر تقويم الأداء المؤسسي من المعوقات الإدارية التي يحتاج إليها إداريون في التطبيقات الإدارية الخاصة والحكومية، فهي جزء أساسي من العمل الإداري يهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات المختلفة وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة. وما زالت عملية التقويم المؤسسي تقتصر إلى وجود إطار نظري متكامل، فهو تعتمد ولا تزال على محاولات يديها الباحثون في هذا المجال بهدف تحسين التطبيقات الإدارية بالتعرف على بواحي الضعف والقوة كذلك، وبالتالي فإن هذه العملية ما زالت في مراحلها الأولى بسبب تنوع أهدافها وضعف الحوافز وعدم المعرفة البلية وأصحة للقيام بها، وعلى الرغم من ذلك، فإن عملية تقويم الأداء بحسب ما تتضمن الأبعاد التالية: (١٣٠)

١- مدى الفعالية

٢- مدى الكفاءة

٣- إمكانية التطوير

ونذلك حسب أن يسعى تقويم الأداء المؤسسي إلى مقارنة الواقع وبالنسبة مع أهداف التنظيم، ولكن ما يؤخذ أحياناً، أن هناك الكثير من الأهداف التي يصعب قياسها كمياً، بل هي أهداف نوعية، ولا يمكن قياسها إلا بقياس نوعي، كما يجب أن يراعى في هذا التقويم، تحليل الجوانب المتعلقة بالموظفين في أي مستوى إداري لمعرفة مدى كفاءة استخدامهم للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وهنا لابد من العمل على قدرة الأساطير مع الأهداف المرسومة مسبقاً، ولابد كذلك في هذه العملية من السعي إلى التأكيد من مدى سلامة البناء التنظيمي ووجود أدوات وقنوات

قدم Robin في تعريفه على أنه تقويم للأداء المسبق وذلك لتحقيق هدف رئيسي أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل، فصل، تكريم) وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات، العادات والتقاليد التي توظف في العمل. (١٢٨)

كما عرف عبد المعطي عصفار أن تقويم الأداء "هو محاولة لتحليل الموظفين كل ما يتعلق بهم من سمات وصفات نفسية أو جسدية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على موازنة الأولى والثانية، وذلك كصناعة مناسبة لفعالية المنظمة في الحاضر، ولصحة نظورها واستمرارها في المستقبل، وقد حدد خصائص العملية بما يلي: (١٣١)

١- أنها عملية تعتمد التخطيط الموضوعي الجيد والملائم.

٢- أنها ذات نتائج إيجابية.

٣- أنها عملية مستمرة.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة، أن عملية تقويم الأداء، عملية إدارية، محضنة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء وتطوير التنظيم للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، وتسمى هذه العملية التي التعرف على بواحي القوة والضعف في جوانب التنظيم وذلك لأغراض تقويمها وتصميمها من جديد، وهو بمثابة دليل يمكن الاسترشاد به في عمليات الإصلاح الإداري.

(١٢٨) مهدي رائف، محمد عفيفي، مدخل الإدارة، طبع، ١٩٩٩، ص ١٤٤

(١٢٩) عبد المعطي عصفار، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة

العلوم الاجتماعية، ربيع ١٩٨٨، ص ١٧٤.

(١٣٠) عيسى الكورني، إدارة الموارد البشرية العامة في دول الخليج العربية المنحة بدمشق، دمشق، ١٩٨٢.

أبعاد الأداء المؤسسي

يشير كتاب الإدارة، حصصه الدخلى، في هذا الموضوع الى ان هناك بعض

م عليهم الأداء او الانجاز المؤسسي، وهما : (١٣١)

١ - مستويات الأداء ضمن المنظمة الواحدة، وهذا البعد يشير الى ان هناك ثلاثة مجالات هي :

مستوى المنظمة

- مستوى العمليات

- مستوى العمل

٢ - عصر الأداء الرئيسة: وهذا المستوى يشير الى ان هناك ثلاثة مجالات :

الأهداف، وهي تتضمن ضرورة تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء، إضافة الى توقعات الزبائن أو العملاء، وكذلك توقعاتهم وتكاليف تحقيق هذه الأهداف.

النصم، وهذا يشير الى الهيكل التنظيمي وكيفية تحديده وشكله وكل متطلباته الضرورية لتحقيق الأهداف.

الإدارة، عمل لهج او الفلسفة الإدارية لكل من التطعيم القائم، والعمليات التشغيلية والعاملين في التنظيم.

٣ - البعد الزمني: ويشير الى ان هناك بعض جوانب في الأداء المؤسسي

معارات الأداء وتدل على عتده سعة متغيرت، وهي موصوفة في الشكل رقم (١٣٢)

وإمكانيات إدارية وفنية قادرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات الحديثة، حيث تقوم عملية التقييم بمحصر الخطم والأساليب والأساليب الفنية، لذلك يجب تطوير المعيار بدء على أسس علمية واضحة ومحددة لقياس أداء المؤسسات، فالاعتماد على البنية تقويم مؤسسي غير موضوعية ولا تستند الى أسس علمية سوف تؤدي الى نوحه حاضن وتخلق صورة مشوهة تعرقل الأداء وتقويم الأداء، وبالتالي فإن التقويم المؤسسي السليم، يتطلب بناء نظام متكامل يأخذ بعين الاعتبار طبيعة التنظيمات وأهدافها ومحركاتها والمحددات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البيئة المحيطة.

- مستويات تقويم الأداء المؤسسي (١٣١)

هناك ثلاثة مستويات تقويم الأداء المؤسسي يمكن تحديثها كما يلي:

١ - تقويم الأداء العام: وهو مستوى ينصهر تقويم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الانتاجية، واحيى يشير هذا المستوى الى تقويم كل قطاع انتاجي لوحده.

٢ - تقويم الأداء المؤسسي الخاص: وهو مستوى يشير الى تقويم أداء المنظمة ككل متكامل إضافة الى تقويم احوار اقسامها او وحداتها الإدارية، وهذا يجعل المنظمة هي وحدة التقويم الأساسية.

٣ - تقويم الأداء الفردي: وهذا يكون الفردي للعمل هو وحدة التقويم الأساسية، حيث يشير هذا المستوى الى تقويم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم.

الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي

البعد الأول

الأهداف	التصميم	الادارة
المنظمة	تصميم المنظمة	دورة المنظمة
العمليات	تصميم العمليات	ادارة العمليات
الأفراد	تصميم أداء الأفراد	دورة الأفراد

البعد الثاني

المصدر: يوسف حملي، تقويم الأداء المؤسسي، ١٩٩٣، ص ٧.

ويشير البعد الثاني في تحديد الأهداف، إلى أن لكل منظمة أهدافاً رئيسية وأهدافاً فرعية تسعى إلى العمل على تحقيقها، وهي تمثل القيم والاتجاهات التي تؤمن بها المنظمة والتي يتم تحديدها في مراحل البناء الأولى للتخطيط الإداري، إضافة إلى العمل على إشباع حاجات الأفراد وتأمين الخدمات، كما هي القطاع الحكومي، حيث تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عدة منها: توفير خدمة ذات جودة عالية، والعمل على إشباع حاجات العملاء، وتقليل التكاليف وتبسيط تقديم الخدمات. أما تصميم المنظمة، فهي عملية تشير إلى البناء التنظيمي ووضع الهيكل التنظيمي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المستويات الإدارية ويسس أحراء كل مستوى. أما إدارة المنظمة فهي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

حتى يتم عملية تقويم الأداء المؤسسي، لابد من البحث فيها من الجوانب
التي تهدف تحقيق نتائج أفضل وعلى درجة من الموضوعية والوضوح،
وهناك نموذجان لابد من التطرق إليهما، هما :

- نموذج أداء المنظمة

- نموذج عملية تقويم أداء المنظمات

يمثل هذا النموذج الأساس والعنصر الضرورية لتطوير أداء المنظمة
الإدارية والتي يجب على إدارة التنظيم الاعتماد بها والقدرة على تطبيقها مع مراعاة
كل تنظيم طبيعة وظروف وأهداف تختلف عن غيره من المنظمات الأخرى،
لأنه لا بد من أن تكون الإدارة من الاستفادة من هذه النموذج مع العمل على
تطوير معيار ملائمة لطبيعة كل تنظيم إداري، فمؤدج أداء المنظمة، يركز على
رأسه عدة متغيرات لها أثر كبير على أداء التنظيم، وتشمل هذه المتغيرات على
معرفة التنظيم، والثقافة التنظيمية، واستراتيجيات التنظيم، إضافة إلى محددات
تصميم التنظيم، هذا النموذج يعمل على تحديد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في
الأداء، والبحث به ودراستها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات التخطيط في
المستقبل.

أما نموذج عملية تقويم أداء المؤسسات، فهو نموذج يتضمن ست مراحل
عبر ضرورية لتقويم أداء المؤسسات الإدارية، وتمثل هذه المراحل في الأعداد
لتعينة، وتحديد الأهداف، ووضع المعيار، وتقييم الهيكل، وتقييم التطبيق، وتحليل
المعلومات، ويوضح الشكل رقم (١٧) هذه المراحل :

شكل (١٧)

مراحل نموذج عملية تقويم أداء المنظمات



وهذا تنص عسيبة الأعداد للعملية، ضرورة الموافقة والدعم من الإدارة العليا مع فريق من لداخلي أو الخارجي على طبيعة العملية، ومحاولة تحديد أسباب القيام بعمله يوم أداء المنظمة والهدف من ذلك. ومن سوف يقوم بهذه العملية؟ وما هي استثمارات والتكاليف المادية المترتبة على ذلك؟

أما في مرحلة تحديد الأهداف، فإنه يتم من العمل على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لعملية التقويم، وتحديد أهداف كمية ونوعية لا يمكن تحقيقها ومقارنة نتائجها مع ما تم تحديده من أهداف.

وفي مرحلة تحديد ووضع المعايير اللازمة لتقويم الأداء لابد من توافر خصائص معينة في هذه المعايير، وتتمثل هذه الخصائص في ضرورة وضع أوزان لهذه المعايير لكي يتم التمييز بينها، والعمل على ضرورة مقارنة الأداء مع هذه المعايير لكي تتعرف الإدارة على طبيعة عملياتها الإنتاجية وجوانبها الاقتصادية، كما أن عملية تقويم هيكل نظام التقويم فإنه لابد من اختيار عملية التقويم، حتى تؤكد الموضوعية في هذه العملية، إضافة إلى ضرورة تقويم التطبيق العملي لهذه العملية لكل أبعادها، كما لابد في المرحلة الأخيرة من دراسة وتحليل المعلومات والبيانات مشاركة كل الأطراف في هذه العملية إضافة إلى البحث في التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات.

- أهداف تقويم الأداء

إن عملية التقويم المؤسسي تهدف إلى تحقيق الفوائد التالية:

١- توفير انوات ومعايير لقياس استجابة الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط إضافة إلى توفير معلومات ضرورية لعمليات الترقية، أو النقل والاجور، كما يتم مراجعة أمدايب استقطاب العاملين من خلال ما توفره عمليات التقويم من معلومات.

٢ تنمية وتطوير المنظمات الادارية، كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي أساس التقدم في للوضعية وتنمية الادعاء وتشجيع الابتكار، وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.

٣- يستند على التحصيل المستقبلي للسلطات الإدارية، حيث تسعى المنظمة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهته لتحديد واتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.

- معوقات تقويم الأداء المؤسسي

نواجه عمنيات تقويم الأداء المؤسسي كثيرا من المشكلات والعقبات التي أدت من العمل على إيجاد الحلول لملائمة لها، حيث تعتبر الصعوبة هي تحدي وتؤثر معايير لقياس الأداء من المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة، وخاصة أن لكل منظمة إدارة أهداف وحدايص تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل اعتماد معيار وحدة لقياس الأداء المؤسسي في غاية الصعوبة، إضافة إلى ذلك هناك بعض المنتجات والخدمات التي يصعب قياسها كمياً، وعلى الرغم من ذلك فإن المشكلات والمعوقات يمكن تحديدها كما أشار الدكتور يوسف حمادي بلي (١٣٤)

أولاً: الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء المؤسسي للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية، وقد تكون الصعوبة هنا بسبب اختلاف البيانات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

ثانياً: الصعوبة في تحديد المتغيرات التي تؤثر في قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، حيث هناك تعدد الكثير من المتغيرات التي يمكن تصور هذه التي تختلف من منظمة إلى منظمة، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل لتقويم المؤسسة إضافة إلى صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر التعبير بعضها مع بعض بحسن عملية التقويم في غاية الصعوبة.

(١٣٤) يوسف حمادي، مصدر سابق، ص ١٦.

ثالثاً: الصعوبة في تحديد أداء العاملين في المؤسسة ودراسة وتحليل الانحراف بهدف تقويمه، وهذا الأمر هو من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحديد الحوافز والمكافآت الأكثر أهمية وأكثر ارتباطاً بالأداء.

رابعاً: هناك صعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المحركات الكمية والتطوير معيار نوعية لقياس أداء المنظمة في المحركات النوعية، وعملية تطوير معايير ملائمة تعتبر في غاية الصعوبة.

خامساً: النقص في النوازل المشرية المدونة للقيام بقياس الأداء وتقويمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

- قياس الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي الحيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث ساهم هذه المنظمات بمساهمته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تساعد في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والمراقبة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي محالين: المحل الأول يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقدمهم في حياتهم ونشاطهم المطلوب منهم للقيام بها، والمحل الثاني، يتناول مدى استعداد ودرجة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الانحراف الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي. (١٣٥)

(١٣٥) علي عبد الوهاب، عند الأداء دراسة تحليلية لفهم المنظمة وعملها، القاهرة: المنظمة العربية للتقويم والإدارة، مسلسل رقم ١٦٤، تموز ١٩٧٤، ص ٥.

وتستهدف عملية قياس الأداء الموظفين العاملين وكذلك للعمل من حيث للوحدات والنشاطات المطلوب منهم ان يقوموا بإحرازها، فهي عملية تتضمن الكثف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث التواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه .

- معايير قياس الأداء

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الأداء: المعايير الكمية والمعايير التقديرية المرنة. فالمعيار الكمية تشمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا، مثل عدد الوحدات المنتجة، أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدة نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير، مقاييس الانتاجية.

أما المعايير التقديرية المرنة، فهي معايير تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات، يضعها المراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الانجاز في بعض الاعمال، كعمل المشرف. ويتم اختيار المعايير بناءً على طبيعة الخدمة أو السلعة المنتجة، فكل معيار له استخداماته وإيجابياته، وتتصف المعايير الكمية بجوانب ايجابية مثل:

- عدم تأثرها بموضوع التعبير كونه يعتمد على معايير قابلة للقياس.

- ارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء.

أما سلبيات هذه المعايير فتتمثل في:

- التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميًا والموصوفة بالمصوغات، لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقيسها، لن يعطينا صورة

دقيقة عن الأداء، حيث لا يهتمون إلا ببعض الجوانب المهمة، مثل جودة الانتاج، وحجم الجهود المبذولة من العاملين، وأسلوب العمل.

- يحتاج اعداد هذه المعايير الى وقت طويل.

- يحتاج تطوير هذه المعايير الى تكاليف مادية كبيرة.

وبوضح الشكل رقم (١٨) بعض الأمثلة على المعايير الكمية

معايير الأداء الكمية

المقياس	مسمى الوظيفة
عدد السطور كل اسبوع	• كاتب على الآلة الطابعة
عدد الحروف وكذلك الأخطاء	• إدخال معلومات على الكمبيوتر
عدد النفود الناقصة أو الزائدة	• محاسب في بنك
عدد الأخطاء التي اكتشفها	• مراقب جودة

لذلك، فإن المعايير المستخدمة يجب ان تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه مع مراعاة قدرات ومؤهلات العاملين الذين ترغب في قياس انجازهم، وإن كان المعيار مقياساً في حال استخدامه، وإن يكون سهل التطبيق وملائماً من حيث التدقيق، وإن يراعى في اعداده كل من القائم على عملية التطبيق، والمنظمة المراد قياس اداء موظفيها، وكذلك الموظف الذي ترغب في قياس اداؤه.

- أهداف قياس الأداء الوظيفي (١٣١)

- ١- التحقق من مدى مطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوبة للوصول اليها
- ٢- متابعة عملية التنفيذ للوصول الى الأهداف
- ٣- القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء
- ٤- تطوير عملية للإشراف الإداري.
- ٥- مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.
- ٦- إيجاد طريقة علمية للتقييم.
- ٧- تحسين الأعمال والمهام.
- ٨- رفع مستوى الانتاجية.

- فوائد عملية قياس الأداء الوظيفي

- ١- تحسين الروح المعنوية للمدنيين.
- ٢- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ٣- تطوير نظام رقابي جيد.
- ٤- تحقيق العدالة.
- ٥- تنمية المهارات القيادية.
- ٦- تحسين أليات التدريب.
- ٧- الابتعاد عن المصوبية والعشوائية.

(١٣٦) علي أسلمي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، لمطبعة المعرفة للعلوم الإدارية، بغداد، ١٩٧٠، ص ١٥.

٨- تزويد الإدارة بالمعلومات

٩- زيادة فعالية التخطيط

عناصر ومعايير الأداء الوظيفي

هناك عنصر ومعايير يجب ان تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الادارية، ويعتبر توافر هذه العناصر والمعايير شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية، وهذه العناصر هي:

- ١- تدريب كعملية متكاملة، والنوعية، والموارد البشرية بما تتضمنه من كفاءات ومهارات وقدرات، والعدالة، والحوافز المادية والمعنوية، ومراعاة عنصر الوقت، وفصل المرشد من العمل للحصول على تحصيل ذي كفاءة عالية، وهذه لعناصر تشير ايضاً الى ضرورة الاهتمام بكل وظائف الإدارة.
- أما المعيار الواجب توافره في عملية التقييم فهي:

- ٢- استخدام مقياس تقديري يتراوح ما بين ضعيف، مقبول، جيد، ممتاز، وهذه التقدير يتم إعطاؤها ورائها رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه المعايير، وفي هذه المعايير لابد من التركيز على المعايير الكمية والنوعية في تقدير وقيل الانجاز.

- خصائص تقييم الأداء الوظيفي (١٣٧)

لابد من توافر عدة خصائص منها:

- ١- أن عملية تقييم الاداء عملية مخططة منظمة منهجية.

(١٣٨) حسد خلف ومحمد علي، منهجية تقييم الاداء الوظيفي، دار النشر، بغداد، ١٩٨٠، ص ١٥.

٢- أنها عملية إيجابية ديناميكية مستمرة.

٣- تحديد المهام والمستويات.

٤- تحليل النتائج وتحديد مصادر واسباب الانحراف.

٥- تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا.

- متطلبات قياس الأداء الوظيفي (١٣٨)

هناك عدة متطلبات يجب توافرها لقياس الأداء الوظيفي، وهي:

١- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف التنظيم الإدارية

٢- العمل على إيجاد ووضع نظم دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها.

٣- إيجاد نظام معلومات وبيانات فعال.

٤- وضع أسس واضحة لقياس الأهداف.

- خطوات قياس الأداء الوظيفي

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقيق الشروط المطلوبة، فإنه لابد من إعداد وبيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الخطوات في:

١- وضع معدلات قياس

٢- مقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعية.

٣- تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء.

(١٣٨) عبد المعطي عصفور، الاتجاهات بحسب مفهوم داء العامل في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، ١٩٨٨.

٤- استمرارية عملية القياس.

- معوقات قياس الأداء الوظيفي

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية مشكلات عديدة، الأمر لا يعني تلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، إذا لابد للتنظيمات الإدارية الحثيثة من العمل على فهم أداء موظفيها، وذلك للبقاء والاستمرار. فتكثف في تعاليم تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي، من أجل التطوير والتغيير والتعرف على التوجيهات السلبية، فالمعلومات الموثوقة تعتبر من معلومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، لذلك لابد من مراعاة الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات والتي لابد من العمل على تجنبها عند القيام بقياس الأداء، وتتمثل هذه المعوقات في:

١- تجنب الابتعاد عن التحرير عند القيام بقياس الأداء، إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.

٢- الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.

٣- لابد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثير بالمركز الوظيفي أو التأثير بنتائج آخر تقييم.

٤- عدم وصوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية، ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.

٥- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية.

٦- إخطاء الهالة، وهذا لابد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقييمه.

نذلك في هذه المقارنة مع Peter Drucker، فإنه لقياس الانجاز وبهتمة
 أهداف محددة في المستقبل، إلا أنه لم يهتم في تنظيم الأعمال
 والجماعات، وهذه الطريقة ذات كفاءة عالية في المشروعات التنموية، حيث يعبر
 Peter Drucker عن لزوم الذين طاقوا اعتماد هذه الطريقة في أداء الأعمال
 وعملهم، حيث يحققون - بأنه من خلال تحمّلهم كامل المسؤولية الناتجة وهو لهذه
 الطريقة عن مشاركة في العمل وتحديد معايير أدائه، وقد يشير O'DIORNE إلى
 الإدارة بالأهداف، هي طريقة يقوم بموجبها الرئيس والموظفون بتحديد الأهداف
 للعمل والعمل على تنفيذها، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون أنفسهم ويراثون
 لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بتحقيقها (١٤١)

ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة
 مناسبة من الكفاءة والفعالية في حالة استخدامها، وتتلخص هذه المتطلبات:
 ١- ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح
 والقابلية للقياس.

٢- ضرورة مشاركة الرؤساء والموظفين في إنجاز هذه الأهداف.

٣- اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.

٤- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها بمعلومات وبيانات
 كثيرة.

٥- تطبيق نظام حوافز يشجع العاملين على العمل.

٦- ترسيخ مفهوم المساعدة لدى العاملين.

٧- توعية العاملين بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

(١٤٠) خالد الشيزاوي، طرق تقييم الأداء، عمان، شؤون الخدمة المدنية، ١٩٩٠.

- طرق قياس الأداء الوظيفي

أولاً: طريقة استخدام الإدارة بالأهداف

تستخدم هذه الطريقة كونها تعتمد في تركيزها على الأهداف المراد لاجزها
 في المستقبل، وهذا الشارة إلى أن هذا الأسلوب يركز على التخطيط لمستقبل الأهداف
 المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء أكانت أهداف
 فردية أم رئيسية، ونراعي هذه الطريقة ما قدم الموظف إنجازاً من أعمال خلال
 الفترة الماضية، حيث يلاحظ أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة المرء
 العامل في تحديد معايير أدائه وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها
 في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل
 على إيجاد الحلول الملائمة لها، ويتركز على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تنميتها
 علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديد
 ورفع الروح المعنوية للتعاملين بنحية لشعورهم بأهمية دورهم في العمل، ولكن
 والاعتماد من إيجابيات هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها: (١٤٢)

١- يفرص هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المؤسسة أو
 للتنظيم القائم.

٢- لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الانجاز.

٣- عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقييم.

ثانيا: طريقة التوزيع الاجباري

تميل هذه الطريقة الى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها احصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين وذلك لتجنب أخطاء الطرق السابقة، حيث يتفاوت أداء العاملين من الممتاز الى الضعيف، ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتازا، وقلة قليلة يحققون أداء ضعيفا، بينما الغالبية العظمى يكون أدؤها متوسطا، ويلاحظ ان استخدام هذا الأسلوب يشير الى ان أداء العاملين يعزل الى التوزيع كأي ظاهرة عادية، وهنا يقوم المشرف او القائد علم عملية التقييم بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات تم اعدادها سابقا وتتلوح في الضعيف والممتاز. (١٤١)

ثالثا: طريقة تسجيل الاحداث

وتعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، ويدور في هذا السجل الاحداث الحرجة والايحائية التي قام بها او واجهها الموظف اثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الاحداث، اما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله اثناء القيام بهذه العملية. وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وانشاء مواجهة هذه الاحداث، الا ان هذا الأسلوب يحتاج الى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.

رابعا: طريقة الدرجات

(١٤١) ربحي الحمر، تقييم أداء الموظفين، ص ٦٦ سور تاريخ

وهذا يتم احصاء هذه جميعها من اجل معرفة مستوى أداء الموظف، وتقسيم كل منها الى درجات يعطي أرقام لها دلالة علمية، حيث يتم ترتيب العاملين ترتيبا تدريجيا لو تصاعديا وفق لكفاءتهم في أداء أعمالهم، وتتفاوت هذه الأوزان وفق لتفسيرات المشرف، فأحيانا يعطي الورد (١) للدلالة على انني درجات فذاحيه العامل، والرقم (١٠) للدلالة على أعلى درجات الموظف، ويستعد من هذه الطريقة في معرفة الأداء بين الموظفين، حيث يتم تحزئة عمل الموظف الى أجزاء يعطي كل جزء وزنا معيناً ويقارن مع العامل الآخر، أي توصيف أعمال الموظف، ويعطى كل وصف وزنا معيناً يدل على أهميته.

- استخدامات تقويم الأداء الفردي لكل المؤسسات

١- اتخاذ قرارات ادارية رشيدة وعلى المستويات كافة ولجميع الأعراض.

٢- توفير بيانات ومعلومات ضرورية للإدارة.

٣- الاستخدام الامثل للموارد البشرية.

٤- ارشاد العاملين وتوجيههم.

٥- تحسين الأداء.

٦- التخطيط.

وبشروط في عملية التقويم ان تكون محططة ومعتمدة على قواعد واساليب علمية وصالحة، ويهدف هذا التقويم المؤسسي والفردي الى الكشف عن ابعاد مهمة، مثل مدى الكفاءة، ومدى الفعالية، وامكانية التطوير، لذلك لابد من اقامة نظام فعال لتقويم يعتمد على البساطة والوضوح، والواقعية، وأن تستمر عملية التقويم بشكل مستمر وبشكل يسمح الاستفادة من نتائجها في عمليات التصحيح والتطوير والحد من الحلول للمشكلات التي يتم التعرف عليها.

الفصل الحادي عشر

الثقافة المؤسسية

المفهوم والأهمية

تمثل الثقافة المؤسسية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع احد ان يكرر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها، لذلك فالثقافة، مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين، فهي كما عرفها مديولي 'الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الافراد في أي مجتمع'^(١١٢)، كذلك عرفها Edward Taylor بأنها كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والعقود والاخلاق والفاور

حتى تتحج عملية التقويم لانه من هاه جهة او جهات معينة تلك والاشتراف عليها، لذلك هناك انماط معينة تتولى الاشراف على هذه العملية، هي:

١- تقييم الرئيس للمرؤوسين، وهذا يقوم المدير المباشر على العاملين هاه العملية وتسجيل نتيجة اعماله، ومن ثم يقرر ان يرضى بمرجعة ومناقشة نتائج التقويم.

٢- تقييم زملاء للموظف، وهنا يقوم زملاء الموظف العاملون معه وبالمسؤول الإداري نفسه بتقييم عمله، وهذا يكون هذا النمط من التقييم اكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف، فهناك اكثر من رأي قبي عليه التقويم.

٣- تقييم المرؤوسين للرئيس، وهي من اكثر الانماط عمومية، حيث يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر.

٤- تقييم عن طريق لجنة، وهذا يتم تشكيل لجنة من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكانت عدد من الأشخاص لمتنوع وهذا يكي يقوموا بتقييم أداء الموظف.

٥- تقييم الموظف لذاته، وهذا ينترك الامر للموظف ان يقي نفسه ذاته، وهذا النمط التي تستخدم لتدريب التطوير حصه في ما يتعلق بالجوئب السلوكية.

(١١٢) جلال مديولي، دراسات في الثقافة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ١٩٨٨، ص ١٢.

(١١٢) الطرقي: ربحي الحسن، مصدر سابق، ص ٦٥.

Wendel French, The Process of Management Process, London Metropolitan University, 070, P229-300

والاعراف وغير ذلك من الامكانيات والعادات التي يكتسبها الانسان باعتباره
عضوا في المجتمع. (١٤١)

- خصائص الثقافة:

هناك عدة خصائص للثقافة يمكن تحديدها وفقا للتعريف التي كتبتها الادب
الاداري بما يلي:

• ان الثقافة هي نماذج.

• انها شيء قابل للتعليم.

• انها قابلة للانتقال من مكان الى مكان.

• انها شيء يشترك به الناس.

• انها تختلف من مجتمع الى مجتمع.

• انها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الاحساس بل من خلال
ملاحظة الاثر الذي تحدثه.

لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقول افراد المجتمع
حيث يساهم كل فرد في تكوينها، لذلك ترتكز ثقافة على مجموعة من "مفومات"
التي يمكن ايرادها كما يلي: (١٤٢)

• اللغة

(١٤٤) تومسون مايكل، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة

والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٧، ص ٩.

(١٤٥) محمد علي، علي عبد الرزاق، المجتمع والثقافة، انتخبه محمد علي عبد الاحمد،

دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، ١٩٨٥، ص ٣٤٤، ٣٥١، ٣٥٥.

• العلم

• الفن والآداب

• الفلسفة

• الاعراف

• القوانين

والثقافة التنظيمية، تتضمن في معناها، مفهوم الثقافة المؤسسية التي بعد
موضوعا جديدا من الثقافة التنظيمية، وقد بدأ البحث في هذا المجال في بداية
الثمانينات، وظهرت مدرسة ثقافة المنظمات التي عالجت هذه الموضوعات
من ثقافة المنظمة هي ثقافة المجتمع تشتمل على أشياء غير محسوسة كالقيم
والمعتقدات والمفاهيم والسلوك التي تختلف من بيئة تنظيمية او مؤسسية الى بيئة
تنظيمية ومؤسسية أخرى. وهذا الاختلاف يبنى على مجموعة من "الأسس" تتمثل
في:

١ اختلاف المنظمات والمؤسسات في أهدافها وتوجهاتها يترتب عليه اختلاف في
شكل وملامح الثقافة التنظيمية او المؤسسية.

٢ كل ثقافة مؤسسية ترتبط بشكل أو بآخر ثقافة المجتمع الموجودة فيه، واختلاف
المجتمعات يؤدي الى اختلاف في الثقافات.

تلك يمكن القول، ان "ثقافة ما هي لاصيلة لعلاقات الاحياء
متكررة بين عامتين والتي تشكل النمط سلوكية للنظام الاجتماعي، وتكون أهم
الثقافة المؤسسية في هذا توفر إطارا جديدا لتوجيه سلوك مؤسسي من خلال
توجيه سلوكيات الافراد، وبالتالي فإن الثقافة المؤسسية أداة للتعبير، ومن أهمها

نقلها لنجاحها والأفراد الحدد. كما انها مشتركة بين جميع العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على توحيد البناء المؤسسي وتضع حدوث الصراعات والتراعب.

– نظريات الثقافة المؤسسية

كأي ظاهرة تنظيمية أو إدارية فإنه لابد من وجود حلقة نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة والاستفادة منها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحتها التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات في: (١١٦)

أولاً: نظرية الثقافة القوية

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة تقديراتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وفواعلها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تعكس بشكل جيد على الأداء، كون للنساء المؤسسي بكل عناصره متمسك وقوي، وينتج على هذه القوة أداء وانجاز جيد من خلال:

• الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

• الأهداف المشتركة يترتب عليها توقعات وحوافز قوية.

ثانياً: نظرية التوافق

وتشير هذه النظرية إلى مفهوم التوافق والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو

متحركة، ومتطلبات الجمهور الإداري، والاهتمام الاجتماعي، وبعدد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

ثالثاً: نظرية التكيف

وضمن هذه النظرية، يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز بتجربة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكييفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.

– عناصر الثقافة المؤسسية

لقد ذكر كل من Bartol و Mantin وجود ثلاثة عناصر تحويها الثقافة المؤسسية، وهي: (١١٧)

• التوجيه

• الشمولية

• القوة

ويشير عنصر التوجيه إلى الكيفية التي توجه بها الثقافة المؤسسية التظيمات للوصول إلى أهدافها. أما الشمولية، فيقصد بها قوة انتشار الثقافة المؤسسية بين مستويات الإدارة داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وما صدور

(117) Kathryn M. Bartol and David C. Mantin Management U.S.A. McGraw-Hill 1991 P103

(116) Nelson and C. Quick Organizational Behavior: The Essentials, St. Paul, TMN West Publishing 1996, P. 256-266

– مستويات الثقافة المؤسسية

هناك عدة مستويات للثقافة المؤسسية يمكن إجمالها بما يلي: (١١٩)

أولاً: المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الأشخاص بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعارات داخل التنظيم، والقصص، والطقوس، والرموز.

ثانياً: المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الشورى، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوى والشعور يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر من أي قيمة للأفراد الآخرين. أما ثقافة الشورى فلها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص العاملين بهذه الوظائف.

ثالثاً: المستوى الثالث: ويشير إلى الفرصيات، وهي الأشياء التي توجّه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

– القيم المؤسسية

تظهر أهمية دراسة القيم في الثقافة المؤسسية كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ونوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح.

ودرجة الضغط الذي تتكلمه عليهم. وهذه العناصر لها دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ما تتكلمه من صعود وقاعدة لدى الأفراد العاملين فيها، وهناك عدة جوانب تلعب دوراً مهماً في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة المؤسسية تتمثل في: (١٤٨)

- ١- البيئات الرسمية، وتتضمن مبادئ التنظيم ونظمته وأهدافه وتوجهاته.
- ٢- تصميم المبني، حيث لهذا التصميم أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم.
- ٣- القوة، وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين.
- ٤- الرموز، وهي تشير إلى أنظمة الحوافز والمكافآت.
- ٥- الروايات والقصص والأساطير، وهي كل ما يكتب أو يقال حول المنظمة.
- ٦- اهتمام الرؤساء، وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء.
- ٧- ردود الفعل تجاه الأزمات، وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين تجاه الأزمات.
- ٨- التركيب التنظيمي، ويميز إلى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات.
- ٩- سياسات التعيين والتسريح.

(119) L. Nelson and J. C. Quick, Organizational Behavior: The Essentials, ST. PAUL: MN West Publishing 1996, P. 256-266

(148) Schein H. Edgar, "The Role of the founder in Creating Organization Culture Organization Dynamic, 1983, P. 21-24

في الإداري حيث يبرز القيم في المراحل الأولى من قيم منه إلى هم معوية ،
في يمكن ملاحظة في المرحلة الثانية من المراحل من جهة العادات والقيم

ثانيا: مرحلة المواجهة

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهور العلاقات العمالية
، اهتمام بتفكير الأناسي ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الأناسي
، عسود حقوقه ووجباته أنت إلى قرار قيم الحرية والاحترام والتقدير .

ثالثا: مرحلة الاجماع في الرأي

واظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تُسم نفل الإدارة من
المسيرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عرر Douglas Macregar مفهوم وأهمية
القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيت Y ، X
لرسيح مجموعة من القيم في كل فرصة.

رابعا: المرحلة العاطفية

وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن،
والتي شددت على أهمية المشاعر والاحاسيس، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر
والاحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

خامسا: مرحلة الإدارة بالأهداف

وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في
ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... الخ إضافة
لى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

ولذلك يمكن تعريف القيم المؤسسية بأنها عبارة عن الخصائص الشائعة عند
المحيط الداخلي للمنظمة التي يتركها أصولها ويتجسد معها ويعبرون
عنها. (١٥٠) وقد عرفها كل من David Francis & Micheal Woodcock ، بأنها
معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم، إذا ان قيم
الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن في الأفراد العاملين داخل
المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم. (١٥١)

- مراحل تطور القيم المؤسسية

مرت هذه القيم بمراحل عدة، تفيحة للتعبير والتنظير ، مع أثر التطور في
تشكيل وإعادة تشكيل هذه الثقافة المؤسسية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة
المؤسسية بالمراحل التالية: (١٥٢)

أولاً: المرحلة العقلانية

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم
تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان Taylor من رواد هذه النظرة التي
بطرت للأعمال نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إقرار فهم مادية ومحت هذه
النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور

(١٥٠) عواد عبد الكريم سلامة، أثر القيم الثقافية للأفراد، المنظمة ، ط ١، طبع في بيروت في
شركات الصناعة المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة
الأردنية، ١٩٩٥، ص ٤٢-٥٨.

(151) D. Francis and Woodcock, Unblocking Organizational Culture, Cengage, Scott
Farsman, 1990

(152) D. Francis and woodcock, Ibid, 1990

ويشير مفهوم التطوير التنظيمي إلى تلك الجهود المخططة المستمرة والمتعمدة من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم محددة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقسم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية ودراسة صعوبات العمل، والاحياء وحالات التوتر والانفعال.

سابعاً: مرحلة الواقعية

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، غير أن ترك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

فالتقوية والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وتقوية الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال، حيث تلعب قيم الأفراد دور مهم في اتخاذ القرارات، ونمط الإدارة والعلاقات التنظيمية، فالتقوية الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم للقيام.

١- أبعاد القيم المؤسسية (١٥٣)

(١٥٣) نراؤ المصطفى، تقوية مؤسسية في اجهزة لخدمة لخدمة في الادارة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة، ١٩٩٩، ص ٥١.

يمكن تصنيف القيم المؤسسية من حيث:

١- ابعاد من القيم، وهذه القيم:

١- أسلوب الإدارة: ويشتمل على قيم القوة، والنخبة، والصعوبة، والكفاءة.

٢- إدارة المهمة: وتشتمل على قيم الكفاءة والفعالية.

٣- إدارة العلاقات: وتشتمل قيم العدل، وفرق العمل، والقانون.

٤- إدارة البيئة المؤسسية: وتشتمل قيم الدفاع، والاندفاع، والتفكير.

ويقصد بأسلوب الإدارة، النجاح والفلسفة أو التوجه الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية للوصول إلى أهدافها المرسومة، يتضمن هذا البعد عدة قيم مؤسسية منها: القوة، والنخبة، والكفاءة، وتتمثل قيم القوة في العاملين الذين يملكون معلومات التأثير في سلوك الآخرين، مثل توليهم بمسئولية مهمة، وقربهم من مصدر اتخاذ القرارات، وقربهم من مصادر المعلومات، ويبرز هذا الأسلوب من خلال هذه القيم في سلوك الأفراد وفي السلوك التنظيمي، أما محل القوة، فهو النشاطات التي يؤثر بها الفرد ومجموعة من الأفراد على العاملين، وأما النخبة، فهي تشير إلى نوعية الأفراد وما يتمتعون به من قوة وحيرة، ومهارات تؤثر على التنظيم تأثيراً واضحاً، فعند كفاية الأفراد مثلاً له تأثير سلبي على التنظيم ككل انعكاسه، فالتنظيمات الناجحة تسعى دائماً للحصول على أفراد مؤهلين قادرين على القيام بالأعمال بأفضل وجه.

وتلك يمكن القول بالنخبة، يقصد بها تلك المجموعة المتفوقة والموهوبة، وهم أفراد متميزون بقدراتهم وموهبتهم، فخصائص لذكاء والشخصية والاداء الجيد.

والمهارات من دوائر الواجب مراعاتها عند استعمالها. لذلك يجب مراعاة الأمور التالية في سياسيات التشغيل: (١٥١)

ولذلك يجب مراعاة الجاهزية على تحصيل وتوضيح الكفاءات والمهارات المطلوبة للقيام بالأداء المتميز.

ثانياً: اتباع أسس موضوعية في عمليات الاختيار والتعيين.

ثالثاً: توفير معلومات عن الأفراد العاملين.

رابعاً: التعرف على القيم والاتجاهات للأفراد المطلوبين للعمل.

خامساً: القيم بعينيات تعيين موضوعية وبما يلائم واقع العمل لدى الأفراد.

إن اتباع هذه المتطلبات، يعتبر أمراً ضرورياً لعمل التنظيمات الإدارية السليمة الصفة التي ضرورة مراعاة اعتماد سياسة تدرجية جيدة قادرة على صقل مهارات العاملين وتنميتها.

أما المكافأة كواحدة من القيم الموجودة في أسس الإدارة، فتعود إلى الدراسات التي قام بها علماء النفس الإداري والصناعي والتي كان من ضمن اهتماماتهم، مكافأة العاملين لتحقيق رضاهم، والمكافأة هي أحد أساليب الحوافز التي تعمل على حفز الفرد ونفعه للعمل. ولأنه لا يمكن التوقع وجود حوافز من الإدارة سوف يمارسون أنماطاً سلوكية جيدة ومتوازنة يتربى عليها أداء جيد لصفاته في رفع الروح المعنوية وريادة عامل الانتماء والولاء... إلخ، فالحوافز هي المكافآت المتوافرة في بيئة الفرد التنظيمية التي يستتبع الحصول عليها إذا حقق شروطاً معينة في العمل، وهذه الحوافز تشجع الفرد على ممارسة تطوير العمل.

(١٥١) - د. فرانسيس. وميكل. د. ك. ك.، الهندسة التنظيمية، ترجمه عبد الرحمن شهيد، الإدارة العلمية للبحوث، السعودية، ١٩٩٥.

سلوكية إيجابية تساعد في أداء العمل، لذلك يجب مراعاة حاجات التنظيم. ونقسم الحوافز إلى (١٥٢)

١- حوافز مضمونة

٢- حوافز مادية

والحوافز المعنوية تشير إلى مجموعة من المفاهيم لها علاقة بالعمل الإداري، مثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتقدير الجهود، والتعبير عن الرأي، وتوفير العلاقات الحيدة بين الإدارة والعاملين، والترقية. أما الحوافز المادية فتتضمن الرواتب، والمكافآت، وذلك على الإدارة العمل على توفير الحوافز المادية المعنوية معاً للحصول على سلوك وظيفي إيجابي وإداء متميز. وهذا لا بد من القيام باستخدام الحوافز لاستخدام جيد، وهذا يتطلب ضرورة اتساع الاستراتيجيات التالية: (١٥٣)

١- أن تعمل المؤسسة على تشغيل الأفراد القادرين والراغبين.

٢- توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية.

٣- اتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية والمعنوية.

٤- اتباع نمط اتصال إداري جيد.

٥- توفير المساواة والعدالة في توزيع المكافآت.

أما إدارة المهمة، فتعد من أسس القيم المؤسسية. فيدل هذا المفهوم على ضرورة أداء العمل والقيام به بصورة مكثفة ودقيقة. مع ضرورة توضيح الأهداف وتوفير المصادر والفرص اللازمة لذلك. وهذا لا بد من البحث ضمن هذا المفهوم

(١٥٢) ناصر العبدلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط١، الرياض، ١٩٩٢، ص ٩٢.

(١٥٣) ديفيد فرنسيس وميكل د. كوك، مصدر سابق، ١٩٩٥.

في كل من الفعالية والكفاءة، والفاعلية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وقد تم تعريف الفعالية بأنها ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموطوعة التي يشغلها. (1) ويرتبط مفهوم الفعالية بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والفترة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، لذلك تنقسم الفعالية كلاً من الفعالية الإدارية، والفعالية الظاهرة، والفعالية المخصصة. فالإدارية تشير إلى ضرورة التركيز على الأداء، والظاهرة تنقسم سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الإدارية، وكذلك ينظر شخصياً على أهدافها الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية.

ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية، ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الانتاجية وبأقل لتكاليف إلى جانب انجاز العمل، وهذا لابد من مراعاة القيم المتوفرة في المؤسسة، فإذا تم تكن جميع القيم المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها مساندة للفعالية والكفاءة، فإنه من الصعب تحقيق هذين المفهومين داخل المؤسسات، لذلك على الإدارة أن تلبي ضرورة العمل على توفير وتشجيع القيم تحييدة والتركيز عليها، فتوفر هذه القيم تحقق فوائد كثيرة تشجع على انجاز العمل، وهذه الفوائد هي:

- ١- سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- ٢- حدوث اضطراب قليلة ناجمة عن الصراعات.
- ٣- سرعة الوصول إلى الأهداف.
- ٤- تشجيع الانماط السلوكية الإيجابية.
- ٥- تحقيق الرضا العام داخل المؤسسة وخارجها.

(1) Redden B. - Managerial Styles Made Effective - India - Tata MacGraw - Hill Publishing Company Ltd, 1988 P 21-24

أما بعد الإدارة الفعالة، إلا أنه بعد هذه المرحلة الثانية من مراحل التغيير الإداري، وهي مرحلة التعاون، الإيجابية التي ركزت على العنصر البشري - أحل التنظيم، وأن الفرد هو مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولابد من مراعاتها حيث لها درجة عالية من التأثير على الانتاجية، ويشير مفهوم إدارة العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد القيم المؤسسية إلى ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالإنسان في المؤسسة كمتجمع بشري، ويهدف هذا البعد إلى الوصول بالعاملين من خلال سد حاجاتهم إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرعاية الاجتماعية والنفسية والمادي.

ويتوافر داخل هذا البعد مجموعة من القيم تتمثل في العدالة، وخلق العمل، والعدل والعدل، وتتمثل العدالة في إعطاء الموظف حقوقه وامتياراته ومعرفة أنه مع غيره ومعاملة الإدارة أنه على أساس من المساواة والشفافية والصدق والعدل الموضوعية في إعطائه حقوقه من ترقية وحوافز، وصدق الإدارة لمفهوم العدالة يعكس على ممارسة العاملين لسلوكيات بحدية تسمى عنصر الولاء والانتماء يمكن انجاز يعملون فيه، كما تسعى الإدارة إلى ترسيخ مفهوم العمل الجماعي (فرق عمل) للوصول إلى الأهداف بأسرع الطرق، فهريق العمل عبارة عن جماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد مسؤوليته وواجباته، وأمر الذي يعني توفر عنصر العدل والتدخل بين الأعضاء والتوافق لتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف، ولا يستطيع مجموعة من الأفراد ان يعمل كفريق إلا بعد حدوث التعرف بين أعضائها وبحسب الأدوار لكل عضو داخل فريق العمل، سيطرة من القرارات والمهارات وكل متطلبات العمل عند أفراد الفريق، وتركيز على أداء الفريق، هو أحد أساليب التنمية الإدارية والاستثمار لأفضل للموارد البشرية.

إن بناء الفريق ليس مسؤولية القائد وحده بل هو مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة، وهذا لا بد من الإشارة إلى أشكال فرق العمل، وهي: (١٠٨)

١ فرق الإدارة العليا، التي تتولى عمليات البحث و التخطيط والوحدة

٢ الفرق التي تتولى عمليات التنسيق، والمساعدة، للحفظ والاستراتيجية.

٣- فرق الخطط والمشاريع.

٤- الفرق الإبداعية.

٥- فرق الاتصال.

ويتطلب تشكيل الفرق ضرورة مراعاة عدة عوامل تعتبر أساسية لنجاحها.

وهي:

أولاً: العمل على اختيار العناصر الملائمة للعمل كفريق مع ضرورة توافر كل متطلبات نجاح هذا العمل.

ثانياً: العمل على خلق ثقة تساعد على صهر أعضاء الفريق كوحدة واحدة.

لما فيما يتعلق بعد النظام والقانون، فتشير إلى الدواعي العامة التي يتم تحفيزها في مرحلة البدء للمؤسسة التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوبة تحقيقها، فالمؤسسة في مرحلة البدء تقوم بتشكيل القواعد العامة وتحديد كيفية ممارسة السلطة وكيفية القيام بالعمل، فالهدف الأساسي للقواعد والأنظمة هو ضبط وتنظيم العلاقة بين الأطراف التالية: (١٠٩)

(١٥٨) ديفيد فرانسيس وميل د. كوك، مصدر سابق، ١٩٩٥.

(١٥٩) موسى المدهون وإبراهيم الجرروني، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين بالجمهور، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥، ص ٣٩٩-٤٢٢.

١- المؤسسة والعاملين

٢- العاملين مع بعضهم بعضاً

٣- العاملين والجمهور الخارجي

ويتم صياغة هذه العلاقات من خلال العمليات الإدارية بما في ذلك الإجراءات والحوافز واتخاذ القرارات وبطاقات الأزمات، إضافة إلى الوصف والمواصفات الوظيفية وكذلك لأحور والروتين والتوقعات.. إلخ وهذا لا بد من التركيز على الوصف والمواصفات والتصنيف، فهي من أكثر العناصر تحديداً، صيغاً للعلاقات، على أن ينص الوصف عناصر عدة منها: عنوان الوظيفة، وارتباط الوظيفة، والمسؤولية، والمساعلة، وقائمة الواجبات، ومتطلبات الوظيفة، والراتب، والنمو والتقدم الوظيفي. فسلوك العاملين داخل المؤسسات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المؤسسة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف، والمصالح الرسمية وغير الرسمية، فالقواعد الرسمية تلزم الموظف بسلوك معين لغايات الوصول إلى الأهداف.

أما إدارة البيئة المؤسسية كنهج آخر من أبعاد القيم المؤسسية، فظهر تأثيره من خلال ما تتضمنه هذه البيئة سواء الداخلية والخارجية من عناصر متفاعلة تؤدي إلى صراعات وسراعات، قد يتركب عنها أثر سلبي، لذلك لابد من دراسة وفهم بيئة المؤسسة بكل متغيراتها الداخلية والخارجية والعمل على تحقيق العدالة كبرى منها، وبشكل يساعد على تحقيق الأهداف، وفي حالة البحث في هذا الشأن لابد من التطرق إلى ما تتضمنه من قسم تتمثل في الدفاع، والتفكير، والاتصال، فقد الدفاع يشير إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، ومن عمل المؤسسة على تطوير البات وسر سحاب نموها والتحديات والأخطار، وهذه التحديات تتمثل في:

١- عدم وضوح آليات العمل للوصول إلى الأهداف.

٢- عدم ملائمة التطوير التنظيمي وعدم وضوح قواعده وآلياته.

٣- عدم التكامل بين الوظائف وعدم وجود تنسيق.

٤- عدم توافر الأبداع

٥- غياب الإجماع على الأهداف.

٦- للضغوطات التي تمارسها جماعات رسمية وغير رسمية

٧- غياب التخطيط

٨- قلة الموارد المادية.

ولذلك، فإن على المؤسسة العمل لمواجهة هذه الأخطار من خلال :

١- إدراك ومعرفة وتحديد هوية الخطر والتهديد.

٢ العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

٣- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.

٤- توفير قادة وكوادر إدارية مؤهلة.

٥- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.

مع قيم المؤسسة فتتحدد عدة أشكال، فهناك الممارسة العربية داخل المؤسسة، وهناك الممارسة بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، وهناك الممارسة الخارجية مع مؤسسات أخرى تؤدي المهام والخدمات نفسها، وهذه الأشكال تتطلب ضرورة تطوير مناهج وآليات عمل لمواجهةها خوفاً من تفاقمها بشكل يؤدي إلى الانحراف عن الأهداف المرسومة، كذلك تمثل قيم الأبداع داخل المؤسسة، حيث يعني توفير

نظام من المعنويات والقيم والمعتقدات القادرة على تحقيق قدرة المؤسسة على أحداث وقبول للتجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم بشكل يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة لما هو جديد، وقادرة على البقاء والاستمرار.

الفصل الثاني عشر

التنظيم الإداري في الأردن

المقدمة

هناك ثلاثة أنماط رئيسية للتنظيم الإداري في الأردن، تتمثل في الوزارات، والمؤسسات العامة، والدوائر المركزية المرتبطة بالوزارات، وتشكيل وبناء الدوائر الحكومية ومسمياتها وأشغال وظائفها وكيفية العمل على أدائها وتحديد صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم والأثراف عليهم ومعاقبتهم يتم بموجب لائحة يصدرها مجلس الوزراء وتصدر الإرادة الملكية بالموافقة عليها، فهناك مجلس وزراء ورئيس لهذا المجلس الذي يتم تشكيله بختيار الوزراء وتعيين رئيس لهم بعد موافقة الملك على الأسماء التي يرفعها رئيس الوزراء إلى الملك لأخذ الموافقة، وتتم عملية التشكيل والبناء بناء على المصلحة العامة للنوازل^(١١١) وتنتشر الدوائر المركزية في المؤسسات العامة ذات الاستقلال الذاتي التي شكلت لتقديم هدف أو أهداف عدة.

- تعددية الانماط التنظيمية في الأردن

ويم تصنف الأجهزة الإدارية الحكومية وبسبب كيفية تشكيلها وتوزيع مهامها وواجباتها وخصائصها، تلك لتقديم وتحقيق أهداف عدة منها ما هو متمثل في نظم حساب عامة وذات اختصاص ومنها ما يقوم بتقديم خدمة معينة تستعمل لأغراض عامة، لذلك وتصنف الأجهزة الحكومية، ما يعرف بتعدد الأنماط

(١٦٠) المملكة الأردنية الهاشمية، الدستور الأردني، المادة ١٢٠.

التنظيمية هو المعروف بالأنماط الإدارية، ويشير مفهوم التنظيم الإداري إلى تصنيف الأجهزة الإدارية المختلفة في أسسولة وبسبب كيفية تشكيلها وتوزيع الاختصاصات الإدارية، وبذلك لتعريف السياسات العامة للسلطة من أجل إنجاز الأهداف المرسومة.^(١١١)

وقد كان لعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي شهدته المملكة خلال الخمسين عامًا تأثير كبير في عدم الاستقرار وعلى كل القطاعات الإنتاجية بما في ذلك القطاع الإداري، حيث شهد هذا المجال تغييرا كبيرا استجابة للتحديات المحيطة وحالات عدم الاستقرار، ودليل ذلك ما شهدته بعض الوزارات من تغييرات مستمرة منها على سبيل المثال، ما شهدته وزارة المالية ووزارة الخارجية خلال الفترة ١٩٦٣-١٩٧٠ حيث كان هناك ١٧ وزارة و ١٨ وزارة في كل من المالية والخارجية^(١١٢) إضافة إلى التغيرات في هيكل الوزارات والدوائر والمؤسسات وعمليات الدمج والحنف الذي شهدته بعض الوزارات كوزارة التعليم العالي ووزارة للتنمية الإدارية... إلخ إضافة إلى عمليات الدمج في بنيت المملكة خلال عام ٢٠٠٩.

ويلاحظ من خلال البدايات الأولى لتأسيس الدولة الأردنية، أنه تم إنشاء وتشكيل الوزارات والمؤسسات والدوائر المركزية كمظهر سيادي لها، وبعد ذلك ومع لتقدم شهدت الدولة توسعا كبيرا في القطاعات كافة الأمر الذي أدى إلى إنشاء المزيد من الوزارات والدوائر، تلك التنظيمات التي شهدت ريادة وظيفية والتحق بها أعداد كبيرة من العاملين لتحقيق أهداف محددة لا يمكن تحقيقها من خلال بناء

(١٦١) عبد القوي عبد الله، القانون الإداري، الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩١.

(١٦٢) الوزارات الأردنية ١٩٢١-١٩٨٤ وزروة الاعلام، دائرة المطبوعات والنشر، تشرين أول، ١٩٨٤.

مركزي حكومي واحد، فبناء الدوائر والمؤسسات ما هي إلا محاولة لاصفاء
درجة من اللامركزية التي تعطى هذه المؤسسات استغناء عن اعتبارها، إضافة إلى
الرعاية في تخفيف الأعباء الوظيفية عن بعض الوزارات تسهياً للعمل ومراعاة
التكليف، حيث تخصص كل مؤسسة أو دائرة مهام ووظائف من وظائف الإدارة
العممة، الأمر الذي يجعل أداء هذه الوظائف في أيدي أفراد متخصصين بدلاً من
ترك هذه الوظائف والمهام في أيدي الإدارات المركزية.

قد استمر اتوسع في إنشاء الوزارات المتخصصة وكذلك المؤسسات
والمراكز وقد تطورت التي واجهت الدولة، كما تم إنشاء دوائر مركزية مرتبطة
ببعض الوزارات مستقلة في تنظيمها وهيكلها ووظائفها الإدارية، وهذه التعددية كان
لها مبرراتها كما تم ذكرها إضافة إلى المبررات التالية:

إن تشكيل وبناء الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن لم
يتبع نهجاً تنظيمياً معيناً، بل كان استجابة للظروف والمتغيرات التي واجهت
الحكومة منذ فترة التأسيس، لذلك يلاحظ أن تشكيل هذه الوزارات والمؤسسات كل
تشكيلاً تدرجياً ولم يتبع النهج التنظيمي المدروس، وفي تلك يشير عوني الهلوسة
إلى أن الدولة تقوم بوظيفتين رئيسيتين هما: (١٦٣)

أولاً: العمل على وضع التشريعات لتنظيم حياة أفراد المجتمع والعمل على مراقبة
الأفراد للالتزام بهذه التشريعات.

ثانياً: تقديم خدمات الأمن والتعليم والصحة وإنشاء البنية التحتية.

(١٦٣) عوني الهلوسة، سعي الإدارة العممة في المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامة،
أيلول ١٩٩٢.

وبشير الشوبكي، "أثر دور الدولة إضافة إلى ما ذكره، تقدم ثلاث خدمات
رئيسية، هي: الدفاع، وحفظ الأمن والنظام، والعمل على تحقيق التنمية، وعمل على
تحقيق تلك، فإنه لابد من تصنيف الدوائر الحكومية للقيام بهذه المهام، وتشمل هذه
التصنيفات الوزارات والمؤسسات والدوائر، لكي تقوم كل واحدة بدورها الوظيفي
تعبيراً عن دور الدولة وسيادتها، وهذا التصنيف لا يصل إلى درجة الفصل
لكل من الوزارات الدولة ووزاراتها بل تعمل كل هذه التنظيمات ضمن هيكل تنظيمي
واحد، فكلها عبارة عن أعضاء وأجهزة متكاملة تسعى جميعها لتحقيق أهداف
الدولة.

وقد تم تقسيم الأجهزة الإدارية في الأردن وفقاً لقاعدة تخصيص الأهداف
والتقسيم الوظيفي. لذلك يلاحظ بأن التعدد في الأنماط التنظيمية في الأردن يعود إلى
الحاجة والمصلحة العامة المحددة في الدستور، ويلاحظ أن التنظيم الإداري في
الأردن يتألف من ٢٦ وزارة و٢٣ دائرة مركزية، إضافة إلى ٤٠ مؤسسة
عامة. (١٦٤)

(١٦٤) عمر الشوبكي، الإدارة الحكومية والديمقراطية في الأردن، معهد الإدارة العامة، عمان،
أيلول ١٩٩٥.

(١٦٥) الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التنمية الإدارية،
عمان، تشرين أول، ٢٠٠٠.

هناك تعددية في الأشكال التنظيمية داخل الأردن بهدف تحقيق السياسات العامة بكل أبعادها، وهذه الازدواجية تأخذ الأشكال التالية:

أولاً: الوزارات: يوجد في الأردن ٢٦ وزارة إضافة إلى مجلس الوزراء، وتكون وزارة وزير وأمين عام، ويتم تحديد صلاحيات وزير كونه المرحح الأعلى للوزارة وهو مسؤول عن إدارة شؤون هذه الوزارة كما يتولى الإشراف على أمين الوزارة والعاملين التنفيذيين، فالوزارات تتم تشكيلها لغايات تحقيق أهداف وسياسات الدولة.

ثانياً: الدوائر المركزية: وهي دوائر إدارية يتم تشكيلها وفقاً للحاجة والضرورة الداعية لذلك، حيث تقوم هذه الدوائر بإدارة شؤونها نفسها مع ارتباطها مع الوزارة التي تتبعها هذه الدائرة، ويتولى هذه الدوائر القيام بوظائف الوزارة في أماكن قد تكون متباعدة جغرافياً، بهدف تخفيف أعباء العمل وتسهيل ذلك على المواطنين في تقديم خدمات الدولة، فزيادة الطلب على خدمات معينة، بمعنى زيادة نشاطات الوزارة، الأمر الذي يتطلب ضرورة إنشاء دوائر مساعدة لتخفيف الأعباء وتسهيل الخدمات.

(١١٦) - عصر الشوكي، تنظيم الإدارة الحكومية في الأردن، السلطة المركزية والمؤسسات العامة، معهد الإدارة العامة، أيلول ١٩٩٥.

- ناصر الصايغ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦.

- د. محمد شحمة وعند المعطي عصفار، الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، دار النشر، ١٩٨٥.

نشأت المؤسسات العامة في الأردن بشكل تدريجي وفقاً لتطوراته وازدواجية في تقديم خدمات عامة للناس، وهذه المؤسسات جزء من التنظيمات التي تديرها الدولة بإدارتها وتطلق عليها مسميات مختلفة، وهناك مؤسسات عامة لا يمكن الدولة تهدف إلى القيام بنشاطات اقتصادية متنوعة، ولكن الدولة تساهم بها بمساهمة كبيرة لأغراض إدارتها وتوجيهها ورقبتها، ويتمتع المؤسسات باستقلال مالي وإداري لكي تستطيع تحقيق أهدافها. حيث قامت على أسس تخصصية وطبقية كمعيار لإنشائها وفقاً لنظر قانوني يحدد أعمالها ويحدد ارتباطها المركزي والعلاقات بين المؤسسات المختلفة والوزارات والدوائر، وهذه المؤسسات لها صلاحيات تشكيلها لتقديم خدمات وتحقيق سياسات الدولة إضافة إلى الصلاحيات والحاجات التالية: (١١٧)

١- أن هناك حاجة إلى تحقيق اللامركزية من حيث التعدد في الازدواجية التنظيمية في المؤسسات العامة.

٢- أن هناك خدمات عامة يجب تقديمها للناس، لذلك يتم إنشاء المؤسسات العامة وتتم إدارتها من قبل الحكومة مباشرة.

٣- انتشار المؤسسات نتيجة لتطور الاقتصاد والسياسية والاجتماعية والإدارية، إضافة إلى خلق المناخ الملائم للاستثمار والعمل على توفير الموارد المادية.

٤- رعاية الدولة في القيام بمشروعات اقتصادية لأغراض الربح المالي، إضافة إلى الرغبة في التحرر من بعض القواعد والنظم الحكومية المساندة.

(١١٧) نقل العوامل، إدارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، ط ٢، عمان، ١٩٩٦.

هناك الكثير من مشكلات والمعوقات التي تواجه إنشاء التنظيم في الأردن، وسبقت هذه المشكلات من طبيعة الظروف والتصورات التريخية والاجتماعية والسياسية المختلفة، وكذلك ظروف الصعوبة التي مرت بها البلاد خلال الخمسين عاماً، حيث يلاحظ من قراءة تاريخ الأردن أن الكثير من الأشكال والاعمال التنظيمية لم يلبثها استحداث للكثير من التحديث خلال تلك الفترة ونشكّل مربع ورشدي أكثر من استتاده التي ليس عمية مدروسة، الأمر الذي عد على التنظيم بالكثير من الهموم والمشكلات، فكان هناك غموض في الأهداف وعدم وضوح في تحديد الصلاحيات إضافة إلى ظهور الازنواجية في الكثير من مهام ومشاطات هذه التنظيمات الإدارية، وأدت هذه المشكلات والمظاهر إلى بروز مشكلات عامة منها:

- ١- التأخير في تشكيل وبناء الوزارات اللازمة لتقديم وتحقيق الأهداف العامة.
- ٢- لم تنتج الميضية العمية السليمة في بناء التنظيمات الإدارية بل كان التشكيل يتم وفق لحاجات طارئة بعضها مؤقت والبعض الآخر دائم، فهناك تنظيمات حكومية لم يشاؤها نظام والبعض الآخر يخفون، أي لا يوجد قاعدة ومنهجية ثابتة في بناء الوزارات والدوائر.

(١٦٨) - نقل العواملة، إدارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، مصدر سابق.

- اسامة جرادات، مدى فاعلية دوائر الخدمة المدنية في تولى مهمة التنظيم الإداري

لإدارة العامة في الأردن، عمان، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠.

٣- أدى عدم تحديد المهام والمسؤوليات بين الوزارات والدوائر إلى خلق حالة من الفوضى والازدواجية في أعمال هذه التنظيمات، فمثلاً وزارات والعمد ووزارات، يترتب عليه تداخل في المهام والمسؤوليات والاختصاصات.

٤- عدم توافر درجة عالية من التنسيق بين الوزارات والدوائر فيما يتعلق بأداء الأعمال.

٥- تعدد وتشتت الأجهزة الرقابية، إضافة إلى الكثير من إنشاء التنظيمات الإدارية ذاتية التنظيمية في الأردن تعني من التضخم والزيادة في أعداد العاملين وزيادة في الانفاق الحكومي، أضف إلى ذلك أن هناك تضخم وزيادة في مؤسسات العامة في الأردن، حيث لا يوجد قواعد ثابتة لإنشاء وإدارة هذه المؤسسات، فكل منها تم بدونه قانون، وحددت أهدافها ومصادر تمويلها للمالية وكيفية إدارتها. وبين درجة ارتباطها مع غيرها من نوازل أو وزارات، وأدى هذا التشكيل إلى التفاوت في الأشكال التنظيمية لهذه المؤسسات.

ويمكن تحديد المشكلات الرئيسية التي تعاني منها البنية التنظيمية في الأردن في:

١- عدم وجود وحدات تنظيم وأسابيل فعالة، تقوم بدراسة التنظيمات وتحليلها والتعرف على ما يواجهها من مشكلات ومعوقات والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها.

٢- عدم تحديد سياسة واضحة في معالجة ومواجهة التضخم الإداري والنزاه في أعداد العاملين، فكل ما هناك هي إجراءات ومحاولات غير قابلة للتطبيق

٣- تعدد الانظمة والتشريعات وعدم الوضوح في قواعد تطبيقها.

٤- لظمة الحوافز غير فعالة في خلق بنية تنظيمية فعالة.

٥. يجب التخطيط الفعال والموثوق المدى لتعدد الحافز في استخدام ليكون حاد ومواجهة المتغيرات البيئية.

- أشكال السلطة في الأردن (١٩٩)

توجد في الأردن وفقاً لأحكام الدستور الأردني الحالي للعام ١٩٥٢ السلطات الثلاث التالية:

أولاً: السلطة التنفيذية

طبقاً لنص المادة (٢٦) من الدستور الأردني، تمارس السلطة التنفيذية بالملك ويتولاها بوسطة ورائه، أما مجلس الوزراء فإنه يتألف من رئيس الوزراء وعضو من الوزراء وقد للحاجة، ويتولى مجلس الوزراء مسؤولية إدارة جميع شؤون الدولة الداخلية والخارجية باستثناء ما قد يعهد به إلى أي شخص أو جهة، وتعتبر صلاحيات رئيس الوزراء والوزراء ومجلس الوزراء بأنظمة يضعها مجلس الوزراء ويصدق عليها الملك، والوزير مسؤول عن إدارة كل ما يتعلق بوزارته، ويعرض ثقة ستوراء أمام مجلس النواب، فإذا لم يحصل الوزارة على الثقة بالاعلية من مجلس النواب فإنه يتوجب على الوزارة تقديم استقالتها، وعلى الوزير الذي لم يحصل على ثقة المجلس تقديم استقالة، وهذا يحق للملك تعيين رئيس

(١٦٩) المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامة، تقرير سنوي لعام ١٩٩٤، عمان، الأردن، ص ٧، ٨.

- نادر أبو شبة وعبد المعطي عساف، الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، ط ١، ١٩٨٥، ص ١٥، ١١٥-١١٦.

- ناصر الصالح، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ط ١، ١٩٨٦، ص ٨٩.

لوزراء وأقاله، وهو الدستور الأردني، من الملك الوزراء، وهم مسؤولون، على نسب رئيس الوزراء، والسلطة التنفيذية وقد تنظم البرلمان يتكون من رئيس الدولة والوزراء، ورئيس الدولة مستقل عن الوزراء وعن البرلمان، رئيس الوزراء غير مسؤول أمام البرلمان عن شؤون الحكم وإنما المسؤولون هم للوزراء.

ثانياً: السلطة التشريعية

وفقاً للمادة (٢٥) من الدستور الأردني تمارس السلطة التشريعية بمجلس الأمة والملك، ويتألف مجلس الأمة من مجلس الاعيان ومجلس النواب، وفي مجلس الاعيان وفقاً للمادة (٣٦) من الدستور الأردني، يعين الملك أعضاء مجلس الاعيان ورئيسه، ويتكون هذا المجلس ورئيسه من عدد لا يتجاوز نصف عدد مجلس النواب، ومدة العضوية في هذا المجلس هي أربع سنوات، لم مجلس النواب، فإنه يتألف من أعضاء منتخبين وقد لقانون الانتخاب، ومدة العضوية في هذا المجلس أربع سنوات أيضاً، وتقوم هذه السلطة التشريعية بوضع القوانين حيث لا يصدر القوانين إلا إذا أقره المجلس وصدق عليه الملك، وترافق السلطة التشريعية شكل عدم أعمال الحكومة وتقوم بالموافقة على مشروع الميزانية بعد طرحها للنقاش، ويقوم الملك بدعوة مجلس الأمة للاجتماع وله الحق في تأجيل الاجتماع لمدة لا تتجاوز شهرين، ويقوم الملك، أيضاً بدعوة المجلس للاجتماع في حالات استثنائية. (١٧٠)

(١٧٠) - عمر الشوبكي، التنظيم الإداري في الأردن، السلطات المركزية والمؤسسات العامة،

معهد الإدارة العامة، عمان، ١٩٨٠، ص ٢٥-٢٧.

- خالد الرعي، لقانون الإداري، ط ١، عمان، ١٩٨٩، ص ٦٠-٦٢.

وتتألف هذه السلطة من المحاكم العاملة، وفقاً للمادة ٩٧ من الدستور الأردني، والقضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم غير القانون، كما تنص المادة ٩٨ من الدستور على أن يعين قضاة المحاكم النظامية والشرعية ويعزلون بإرادة منكية ووفقاً لأحكام القانون. والمحاكم ثلاث: للنظامية، والدينية، والخاصة، والمحاكم النظامية، هي تلك المحاكم التي لها حق النظر في الأمور المدنية والحزائية، أما المحاكم الدينية، فهي تنصص المحاكم الشرعية ومجالس الطوائف، وهناك المحاكم الخاصة، التي تتمثل في محاكم الشكايات ومحكمة صربية للنخيل، ومحكمة الشرطة.

- رئاسة الدولة

تنص المادة (١) من الدستور الأردني على أن نظام الحكم في الأردن، نيابي، منكي، وراثي، وتنص المادة (٢٨) من الدستور، على أن عرش المملكة الأردنية الهاشمية وراثي في أسرة الملك عبد الله بن الحسين وتكون وراثية للعرش في الذكور، ويصص الدستور على أن الملك هو رأس الدولة وهو مصون من كل تبعية ومسؤولية ويصدق على القوانين ويصدرها ويأمر بوضع الأنظمة اللازمة لتنفيذها بشرط أن لا تتصم مع بحالف أحكامها، والملك هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، لذلك فهو رأس الدولة، ورأس السلطة التنفيذية ويمارس صلاحياته بإرادة منكية موقعة من رئيس الوزراء والوزراء المختصين، ولأوامر الملك الشفوية صفة إلزامية ولا يعفي الوزراء من مسؤوليتهم، والملك هو الذي يصدر الأوامر بإجراء الانتخابات لمجلس النواب.

- أسباب تعددية الأنماط التنظيمية في الأردن

هناك الكثير من الأسباب لوجود الأنماط التنظيمية في الأردن، فالتطور والتغيرات، إضافة إلى الغلب المتزايد على حتمات القطع العام، كذلك أدى إلى هذه التعددية، إضافة إلى المبررات والأسباب التالية: (١١)

أولاً: الأسباب السياسية

بعد الحصول على الاستقلال، أصبحت هناك حاجة لوجود تنظيمات حكومية تتولى شؤون البلاد، حيث لم يكن قبل ذلك أي تشكيلات إدارية أو تنظيمات لإدارة الدولة، لذلك سارعت الحكومات إلى العمل على إنشاء الوزارات والدوائر والمؤسسات العامة، وتم تشكيل أول مجلس للوزراء عام ١٩٢٠، أطلق عليه مجلس المشاورين وفي عام ١٩٤٦ صدر القانون رقم (٣) لعام ١٩٤٧، تحت اسم الدستور الأردني وبصت المادة (٢) منه على أن المملكة الأردنية الهاشمية دولة مستقلة ذات سيادة، وفي عام ١٩٥٠ أجريت أول انتخابات نيابية، وكان يلاحظ حمل فئتين للتطور في الإدارة العامة، الاهتمام بضرورة العمل على إيجاد تنظيم مركزي يتولى إدارة شؤون البلاد، وهذا التطور الناتج عن التغيرات، وعن عدم توافر الاستقلال السياسي الذي أدى إلى إنشاء الوزارات وهما تحتاج الدولة، وأدت هذه الأمور إلى تغيرات سريعة وكثيرة في الإدارة العامة والتنظيم الهيكلي للدولة، حيث شهدت إدارة الدولة وأجهزتها ومؤسساتها توسعاً وظيفياً وبيروقراطياً شاملاً، ووحدة الدولة نفسها بعد ذلك مضطرة إلى إيجاد فرص عمل لأعداد كبيرة من الناس، أضف إلى ذلك أن هذا التوجه تركت عليه إنشاء العديد من الدوائر والمؤسسات لخدمة مساعد الوزارات وأجهزة الدولة في القيام بوظائفها، وكذلك عملت هذه الأجهزة على إيجاد فرص عمل كثيرة لأعداد كبيرة من الناس.

(١١) عبيد قاضي، أسباب تعددية الأنماط التنظيمية في الأردن، بحث عن منشور الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ١٩٩٧، ص ٢٠.

صت المادة ١٢٠ من الدستور الأردني، على أن تفسمب الإدارة وتشكل سائر الحكومة وشرائحها ومسمياتها وتعيين العاملين بها يتم بالطعم، يقوم مجلس الوزراء بإصدارها وضرورة موافقة الملك عليها.

ثالثاً: الأسباب الإدارية

بعد هذا التصور الذي شهته حكومات الأردن، في بدايت الاستقلال كان لابد من وجود جهاز اداري مركزي يتولى إدارة الشؤون العامة للبلاد ويقوم بتقديم خدمات عامة للناس، وتعالماً تم انشاؤه من وزارات تم انشاء المؤسسات العامة لكي تساعد الوزارات في المهام الملقاة على عاتقها، حيث احتضنت هذه المؤسسات موظف ومهم وشبكات تساعد بها أجهزة الدولة، وحرصاً على تطوير هذه الأجهزة ورعاية في الإصلاح والتطوير الإداري قامت الحكومة بإنشاء العديد من اللجان والدوائن.

رابعاً: الأسباب الاقتصادية

نجهت الحكومات الأردنية المتعاقبة إلى إنشاء المزيد من الوزارات والسائر رعية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك سارعت الحكومة إلى بناء نظمب إدارية ذات صفة اقتصادية، الهدف منها المساعدة في تحقيق نمو اقتصادي حيث تعمل تلك ريادة حجم الإنفاق الحكومي على القطاعات الاساسية والخدمية، كما انجحت الحكومة إلى إنشاء النظمب الإدارية المساهمة بمشاركه القطاع الخاص، وهذا بوجه أحد خطأ حديد في نمب الساء النظمب رعية في تحقيق الثقة بين المستثمرين وشجيعهم على ريادة حجم المشاريع الاستثمارية لتوظيف افراد المجتمع الأردني.

تشير المادة (١٢١) من الدستور الأردني إلى تشكيل المجالس المحلية لكي تقوم بإدارة الشؤون المحلية وهذا لغواين خاصة بذلك، وقد اعتبر الدستور البلديات هي مؤسسات تتمتع بالاستقلال المالي كما حدد وظائفها وسلطات وشخصيتها القانونية وما يترتب عليها من حقوق والفرامات، ووفقاً للدستور الأردني فإن الإدارة المحلية الأردنية تأخذ الاشكال التالية:

ولاً: المجلس القروي

يتم تقسيم اقليم الدولة إلى وحدات يطلق عليها اسم القرى، ويتم تشكيل مجلس قروي في كل قرية لكي يقوم بإدارة الشؤون الداخلية وتقديم الخدمات لسكان المنطقة، وهذه المجالس تمارس أعمالها من خلال جلسات تعقدها، حيث لا تكتسب قرارات هذه الجلسات الصفة الشرعية الا اذا حازت على الاغلبية من الأعضاء كما هو منصوص عليها في القانون، ويمارس المجلس القروي العديد من الاختصاصات، وهي:

- تأسيس المدارس والحدائق.
- تأسيس للمستوصفات الطبية.
- تهينة وتنظيم المسالخ.
- إنشاء للطرق والمجالس العامة.
- تنظيم موارد المياه.
- تحسين مرافق مجلس القرية.
- تنظيف ينابيع المياه.

(١٧٢) علي حطار سطوي، الإدارة المحلية وتطبيقها في الارن وهرسا، عمل، المركز العربي للخدمات البلدية، ١٩٩٤، ص ص ١٣٥-٢١٦.

• مكافحة الأمراض

• للتأليف عن المواليد،

• حماية لملاك الحكومة.

• القيام بأعمال أخرى متعددة.

ثانياً: المجالس البلدية

صدر قانون البلديات الأول عام ١٩٢٥ تطبيقاً للنظام اللامركزي، حيث يحق للبلدية القيام بنقل الأموال وإقليم بالأعمال العمرانية والصحية، ويتولى إدارة البلدية جهازاً، المجلس البلدي، ورئيس المجلس، ويكون المجلس من سبعة أعضاء ينتخب نائب الرئيس من بينهم، وتقوم المجالس البلدية بالأعمال التالية: إدارة الشؤون المحلية، وتلبية حاجات السكان، وإعداد للموازنة، والنظر في المشاريع العمرانية، إضافة إلى القيام بالأعمال الصحية، مثل تنظيف الشوارع، والعناية بالطبقة العامة، إضافة إلى الكثير من الأعمال. وبحق نوري الشؤون البلدية والقروية وبموافقة مجلس الوزراء تعيين عشرين نكلاً مجلس بلدي ولهم الحق في نفسها التي يتمتع بها الأعضاء المنتخبون، والقصد من ذلك إحداث عناصر من ذوي الكفاءة والخبرة. (١٧٣)

ثالثاً: للوحدات الإدارية المحلية الأخرى

ويحدد هذه للوحدات أشكالاً منها: المحافظة والمتصرفية، والقضاء والناحية. ويتم إنشاء هذه للوحدات وفقاً لأظمة محالسيها المعمول بها، بالتعيين من

السلطة المركزية حيث يرتبط المحافظ بوزير الداخلية ويحصل لرفسة السلطة المركزية. (١٧٤)

(١٧٣) علي حصار شصوي، مصر سابق، ١٩٩٥، ص ١٦٦

(١٧٤) محمد نوري شفيق، تبينه إدارية في الأردن، دراسات وأبحاث معهد الإدارة العامة،

المؤتمر الأول للهندسة للتدريج، عمان ١٩٦٩، ص ٨

المراجع

لمراجع العربية:

١. أبو شيحة، سائر، المرشد الى توصيف وتصنيف الوظائف. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، ١٩٩٠.
٢. أبو شيحة، سائر وعساف، عدد المعطي. الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، ١٩٨٥.
٣. أنطون، فريد، البطاقات الذكية، الإداري، مجلد ٢٣، عدد ٧، ١٩٩٧.
٤. أنطون، فريد، أتمتة المكاتب، الإداري، مجلد ٢٣، عدد ١٢، ٢٠٠٠.
٥. برقوي، ريم، فرق العمل في المنظمات، بحث عبر منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١.
٦. برهن، محمد نور وأخرون، أتمتة المكاتب، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط١، ١٩٩٤.
٧. البلبيسي، محمد رشاد، المدادى العلمية لتصميم المكاتب، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٨. تومسون، مايكل، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٧.
٩. جاكسون، جون وأخرون، نظرية التنظيم، منطور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزق، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨.

١٠. جبر، شيار، تصميم نظام معلومات الأفراد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، للعراق، ١٩٨٩.
١١. الحبيبي، فواد، الأسس النظرية والتنظيمية لوظائف إدارة الأفراد، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٧.
١٢. حرذاب، أسامة، مدى فاعلية ديوان الخدمة المدنية في تولى مهمة التنظيم الإداري للإدارة العامة في الأردن، عمش، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠.
١٣. حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مكتبة الحامد، ط١، عمان، ١٩٩٦.
١٤. الحسن، ربحي، تقييم أداء الموظفين، بدون تاريخ.
١٥. حلمي، يحيى، أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، ١٩٨٧.
١٦. الحنواي، انسام عبد الرحمن، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، ع ٦٧، يوليو، ١٩٩٠.
١٧. حمامي، يوسف، تقويم الأداء المؤسسي، ١٩٩٣.
١٨. حلف، حسد وعلي، محمد، دراسة استشارية حول تحسين أنظمة تقييم أداء العاملين في أمانة الخدمة العامة في الجمهورية اللبنانية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٥.
١٩. حوري، حريم، محاكاة التفكير الإنساني، الإداري، لبنان، مجلد ٣، عند ٥، ١٩٩٧.
٢٠. المر، فوري يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي، الأردن، عمش، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٨.

٢١. نرة، عبد الناري وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والتطبيقات، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٤.
٢٢. نرة، عبد الناري والمدفون، موسى، الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤.
٢٣. نبور، هاريجتون، التنقل الأرشدني لبناء فرق العمل، نصائح وأساليب وقواعد للعرق الفعالة، مجلة شعاع، السنة ٣، عند ١٣، يوليو، ١٩٩٥.
٢٤. راوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. المكتب المصري الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٨.
٢٥. الزعبي، خالد، لقانون الإداري، ط١، عمان، ١٩٨٩.
٢٦. زويلف، مهدي، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦.
٢٧. زويلف، مهدي وآخرون، التنظيم والأساليب والاستراتيجيات، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.
٢٨. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.
٢٩. السقلان، علي مشهور، الهياكل التنظيمية للمنشآت والتدريبات، الإداري، مسقط، السنة ١٩، للعدد ٦٨، آذار، ١٩٩٧.
٣٠. سلامة، عواد عبد الكريم، أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٥.

٣١. السلمي، علي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠.
٣٢. شومان، مصطفى، إدارة المكاتب وأعمال السكرتير، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ١٩٩٠.
٣٣. شندوي، علي حطار، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الأردن وفلسطين، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤.
٣٤. شعيق، محمد دوري، البيئة الإدارية في الأردن، دراسات وأبحاث، معهد الإدارة العلمية، المؤتمر الأول للقادة الإداريين، عمان، ١٩٦٩.
٣٥. الشهري، عبد الله، خرائط من الأعمال والمناجح، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١.
٣٦. شوبكي، عمر، الإدارة الحكومية والسمعة الطيبة في الأردن، معهد الإدارة العلمية، عمان، أيلول ١٩٩٥.
٣٧. الشيروي، خالد، طرق تقييم الأداء، عمان، شؤون الخدمة المدنية، ١٩٩٠.
٣٨. الصايغ، ناصر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦.
٣٩. الصحاف، حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط١، ١٩٩٧.
٤٠. عبد الله، مير غي، التنظيم الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣، ١٩٨١.
٤١. عبد الله، عبد الحفيظ، العلوم الإدارية، الإسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩١.
٤٢. عبد الوهاب، صباح نوري، لائحة المكاتب، مكتبة الفلاح، ط١، ١٩٩٩.
٤٣. عبد الوهاب، علي، تقييم الأداء - دراسة تحليلية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مسلسل رقم ١٦٤، تموز ١٩٧٤.
٤٤. عبيد، محمد عصف، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥.
٤٥. عبيد، مصطفى وركي، محسن، دراسة العمل، القاهرة، مطبعة بهبه مصر، ١٩٧٦.
٤٦. الحديدي، ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط١، الرياض، ١٩٩٣.
٤٧. الغرام، أحمد، الحكومة الإلكترونية في الأردن، مكتبة التطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠١.
٤٨. عصف، عبد المعطي، اتجاهات الحديثة بتكوين لاء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، ربيع ١٩٨٨.
٤٩. عسكر، سمير، قياس أثر حصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، الإدارة العامة، عدد ٦٣، ١٩٨٩.
٥٠. عصفور، محمد شكر، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٣.
٥١. عصفور، محمد شكر، التنظيم والأساليب، ص١، دار المسيرة للنشر، عمان، ١٩٩٩.
٥٢. عصفور، محمد شكر، أصول التنظيم والأساليب، ط٢، الرياض، ١٩٨٤.
٥٣. العنبي، عمر، لإدارة أصول، اسس، مفاهيم، دراسات للنشر، عمان، ١٩٩٧.
٥٤. العكش، دوري، اتكنولوجيا والإدارة، المحلة العربية للدراسات، العدد ٣٨، آذار ١٩٩١.

٥٥. العائونة، علي، نظرية المنظمة، جامعة مؤتة، ١٩٩١.
٥٦. علي، حسن علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ١٩٩٩.
٥٧. علي، محمد وعبد الرزاق، علي، المجتمع والثقافة والشخصية: مدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، ١٩٨٥.
٥٨. العواملة، نائل، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب، ط٢، ١٩٩٥.
٥٩. العواملة، نائل، إدارة للمؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، ط٢، عمان، ١٩٩٦.
٦٠. فرانسيس، ديفيد ودكوك، مايكل، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، ١٩٩٥.
٦١. فتابي، عبير، أسباب تعددية الأنماط التنظيمية في الأردن، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ١٩٩٧.
٦٢. القريوتي، محمد، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ١٩٩٠.
٦٣. القريوتي، محمد، التطوير الإداري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٦.
٦٤. الكواري، علي، إدارة المشروعات العامة في نول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الرياض، ١٩٨٢.
٦٥. لورنس، هولب، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، ٢٠٠٠.
٦٦. اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
٦٧. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
٦٨. الميسلح، شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ١٩٩٩.
٦٩. محمود، هاشم زكي، التنظيم وطرق الحل، مطبوعات جامعة الكويت، ١٩٨٤.
٧٠. مديولي، جلال، دراسات في الثقافة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ١٩٨٤.
٧١. المدهون، موسى والحيزراوي، ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وادارياً للعاملين والجمهور، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥.
٧٢. المملكة الأردنية الهاشمية، الدستور الأردني، المادة ١٢٠.
٧٣. المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامة، التقرير السنوي لعام ١٩٩٤، عمان، الأردن.
٧٤. المنجي، زهراء، الهياكل والأساليب، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، ٢٠٠١.
٧٥. مهدي، صالح، واقع نظام إدارة الأفراد في جامعة الموصل وأفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٩.
٧٦. اللجار، فريد، تكنولوجيا الملوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٩.
٧٧. النصر، زينب، والزبادي، عادل، للتنظيم، جامعة عين شمس، ١٩٨٥.

المراجع الأجنبية :

1. Bantol, Kathryn M., & Mantin, David C. Management, U.S.A, McGraw-Hill, 1991.
2. Bill, Redden, Managerial Styles Made Effective, India, Tata McGraw-Hillpub. Company Ltd, 1988.
3. Byars, L.L. & Rue, L.W. Human Resource Management, Illinois, Irwin, Inc, 1987.
4. Daft, Richard, Organization, Theory and Design, 2ed Edition. West Publishing Company, Setpaul, NewYork, Loss Angelos, SanFrancisco, 1986.
5. Dales, Harold E. Work Measurement, London: Pitman Publishing, 1972.
6. Duncan, R. B. The Characteristics of Organization Environment & Perceived Environment Uncertainty ASQ, 1972.
7. Edger, Schein H., The Role of The Founder in Creating Organization Culture, Organization Dynamic, 1983.
8. Economist, Island Site, 06/24/2000. Vol. 355 Issue 8176.
9. Economist, Mogaiu without Pain, 6/24/2000. Vol. 355 Issue 8176.
10. Francis, D. and Woodcock, Unblocking Organizational Culture, Glenview, Scott, Earsman, 1990.
11. French, Wendell, The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Company, 1970.
12. Ge Milward, Organization and Methods (N.Y. St Martins Press, 1984.
13. Hall, D. T. Careers in Organization, Santa Monica, Calif: Good Year Publishing 1979.
14. Hall, Richard H. Organizations Structures, Processes and Outcome, 5th ed (Englewood) Cliff SN. J Pentic-Hall Int.Inc 1991.

٧٨. نصير، نعيم وأخرون، بناء الفريق: دراسة ميدانية لاداء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة شمال الأردن، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٨، عدد ٢، ١٩٩٨.
٧٩. النعيمي، عدنان، أثر تكنولوجيا العمل في المنظمة، دراسة ميدانية في مدينة الطب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ١٩٨٤.
٨٠. نور الدين كمال، السلوك الإداري والتطبيقي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
٨١. هامر، مايكل وشامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندسة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، شعاع، مصر، ١٩٩٥.
٨٢. الهللسا، عوني، تنظيم الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامة، ليلول ١٩٩٢.
٨٣. وايت، روبرت ليس، كيف تبنى قدرتك على بناء الفريق، ترجمة سامي سلمان، ١٩٩٨.
٨٤. وزارة الاعلام، الوزارات الأردنية ١٩٢١-١٩٨٤، دائرة المطبوعات والنشر، تشرين الأول، ١٩٨٤.
٨٥. وزارة التنمية الإدارية، الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، تشرين أول، ٢٠٠٠.

15. Ireson and Gant. Hand Book of Industrial (Engeneering: Englewood Clift, Prentice-Hall) Inc, 1962.
16. Nelson, L and Quick J.C. Organizational Behavior: The Essentials, St PAUTMN: West Publishing, 1996.
17. Newman, William and others, The Process of Mangement (Englewsod Cliffs: Prentice-Hall 1967).
18. O'Diorne, George S. "Management by Objective" New York, Pitman Pubishing Corp, 1965.
19. Rubin, J. & others, Personel Managing Human Resources in Public Sector.
20. Russ, J.C.F. "Manpower Planning System", Part (1), Personal January, 1982.
21. Schermehorn, John & others. Organizational Behavior, John Wiely & Sons. U.S. Seventh Edition, 2000.
22. Scott, W. Richard, Organization Rational, Natural, and Open Systems, 1998.
23. Terry, George, Principles of Management 6th. Ed (Hemewood Richard D. Irwin, Inc. 1972).
24. Torrington, Derek, Human Resource Management, Prentic Hall-Europe London. Fourth Edition, 1998.
25. Waldo, D. Ideas and Issues in Public Administration, NewYork, (McGraw-Hill Book, Inc. 1953).
26. Whitmore, Dennis A., Work Study and Related Management Services, London, Fakenham and Reading, 1976.

دار وائل للنشر



التنظيم وإجراءات العمل



تطلب منشوراتنا من

- مكتبة وائل** - ق. الجمعية العلمية المكتبة - مقابل بوابة الجامعة الأردنية الأردنية - هاتف: +962 6 5335037 - فاكس: +962 6 5331661 - ص.ب (1740) - الجيزة
- دار وائل للنشر** - وسط البلد - مجمع الطهري التجاري - فاكس: +962 6 4627627
- دار وائل للنشر** - شارع الجمعية العلمية المكتبة - مبنى الجامعة الأردنية - هاتف: +962 6 5338413
- مكتبة الجامعة** - هاتف: +971 8 5726001 - ص.ب (4540)
- دار الكتب العلمية للفاصل** - 804811 - 804810 - ص.ب (11 - 9424)
- دار الكتب العربية** - 94 شارع عباس العقيد - هاتف: +202 27 52 992
- دار العلوم للكتاب والتوزيع** - هاتف: 0127221938 - 0124068553
- مكتبة جبريل** - لوجست جبريل مكتبة - للطريق الرئيسي - هاتف: +966 14626000
- الرياضي** - شارع عائدا - شارع الأمير عبد الله - شارع طلبة من دافع - ومطلة فروعها جدة - مكة المكرمة - القصيم - المجمعة - الإحساء - الدمام - أبو ظبي - الكويت
- مكتبة العربية** - العليا - طريق للشهد فود مع لاداع العربية ومطلة فروعها في المجمعة - تبوك - المدينة المنورة - الإحساء - القصيم - حفر الباطن - حائل
- المدار الموسوعية** - هاتف: +9661 4968016 - فاكس: +9661 4967536
- مكتبة مكتبة المعرفة للمطبوعات والأدوات المكتبية** - جدة - الشرقية - شارع المتنبي - هاتف: 6514222 - 6510421 - فاكس: 6570628
- المدار الموسوعية** - هاتف: +9662 6177877 - فاكس: +9662 6172364
- دار حافظ للنشر والتوزيع** - شارع الجامعة - هاتف: +9662 6692880
- مكتبة الدار المصرية** - الامم المتحدة - مجسور المطبوعات الهندية - هاتف: 4267628 - فاكس: 4259987 - الزنبا - 8821 621241714
- مكتبة جبريل** - لوجست جبريل مكتبة طريق سولي - لاداع رما - هاتف: +974 4440212
- جامعة دكن للعلوم والتكنولوجيا** - شارع المعارض - هاتف: +9731 7294400 - 17296500
- دار للكتابي للنشر والتوزيع** - مونسلي - هاتف: +963 11 2248433
- شركة جلالتي للخدمات المعلوماتية** - هاتف: +97 02 2058444
- الكويت** - مكتبة دار ذات الامم المتحدة - هاتف: +965 2466255
- المدار الجامعية للكتاب** - ولاية بسو عرواس - هاتف: +21324872766
- المدار للكتاب** - لوجست جبريل المكتبة للكتاب العامي والجامعي - فاكس: +21321 773355 - ص.ب (75) - حنين داي (16040) - الجزائر
- ليبيا** - دار السور - ذات العماد - برج (4) - هاتف: +21 821 3350332
- ليبيا** - المكتبة الجامعية - فاكس: +21 841 630730
- المدار العلمية للكتاب الجامعية** - هاتف: 215054 - فاكس: +967 1 216649
- المدار العلمية للكتاب الجامعية** - هاتف: 83 466291 - فاكس: +249 1 83 491814
- مونتساليا** - المكتبة التجارية التورية - فاكس: +222 5253000 - ص.ب (341) - انوكشيو

www.darwael.com E-mail:wael@darwael.com

ومن كافة دور النشر العربية والمكتبات في الوطن العربي

ISBN 9957-11-245-7



9 789957 112455